

Escritório de processos para gestão em saúde pública: um estudo de caso para implantação

Process office for public health management: a case study for implementation

Priscila Meyenberg Cunha Sade¹, Monique Costa Budk²,
Cristiane Werner Ferreira Primo³, Lana Rodrigues Borosch⁴,
Caroline Maestri Nobre Albini⁵, José Marcelo Almeida Prado Cestari⁶,
Jacqueline Vasconcelos Leoni⁷

1. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5021-5147>. Enfermeira. Doutora em Enfermagem. Escola de Saúde Pública do Paraná, Curitiba, Paraná, Brasil.
E-mail: priscila.sade@sesa.pr.gov.br
2. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4288-4900>. Enfermeira. Especialista em Gestão em Saúde. Secretaria de Estado da Saúde do Paraná, Curitiba, Paraná, Brasil.
E-mail: monique.budk@sesa.pr.gov.br
3. ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5349-8011>. Advogada. Especialista em Modelagem de Processos aplicada à Saúde Pública. Secretaria de Estado da Saúde do Paraná, Curitiba, Paraná, Brasil.
E-mail: cristiane.primo@sesa.pr.gov.br
4. ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-8773-3616>. Enfermeira. Especialista em Modelagem de Processos aplicada à Saúde Pública. Secretaria de Estado da Saúde do Paraná, Curitiba, Paraná, Brasil.
E-mail: lane.borosch@sesa.pr.gov.br
5. ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-5095-9327>. Administradora. Mestra em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação. Ministério da Saúde, Curitiba, Paraná, Brasil.
E-mail: carolalbini@gmail.com
6. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6422-1609>. Bacharel em Informática. Doutor em Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade Federal do Paraná, Curitiba, Paraná, Brasil.
E-mail: cestari@ufpr.br
7. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6388-7185>. Bacharel em Ciências Contábeis. Mestra em Direito Empresarial e Constituição. Complauidit Consultoria e Treinamentos, Curitiba, Paraná, Brasil.
E-mail: jvasconcelosleoni@gmail.com

RESUMO

Uma das estratégias para melhorar a eficiência nas instituições é a gestão por processos, que inclui a criação de uma estrutura formal, o Escritório de Processos, prática pouco utilizada na gestão em saúde pública. Nesse sentido, esta pesquisa objetivou apresentar um estudo de caso para implantação de um Escritório de Processos na Secretaria de Estado de Saúde do Paraná. Para tanto, de maneira descritiva exploratória, aplicou-se um método que perpassa sete fases. Os resultados apontam que o contexto institucional e técnico favorece a implementação, enquanto o ambiente político pode trazer desafios, como resistências a mudanças. O escritório terá como objetivos alinhar estratégias, melhorar práticas de gestão e capacitar equipes, sendo estruturado em divisões especializadas em modelagem e governança de processos. Tal implantação reforça a gestão por processos como ferramenta potente para transformar a gestão em pública de saúde, com vistas a proporcionar serviços de qualidade à população.

DESCRITORES: Gestão em Saúde. Administração em Saúde Pública. Planejamento Estratégico. Fluxo de Trabalho.

ABSTRACT

One of the strategies for improving efficiency in institutions is process management, which includes the creation of a formal structure, the Process Office, a practice that is little used in public health management. This research aimed to present a case study of the implementation of a Process Office at the Paraná State Health Department. To this end, a descriptive and exploratory method was applied, going through seven phases. The results show that the institutional and technical context favors implementation, while the political environment can bring challenges, such as resistance to change. The office will aim to align strategies, improve management practices, and train teams, and will be structured into divisions specializing in process modelling and governance. This implementation reinforces process management as a powerful tool for transforming public health management, with a view to providing quality services to the population.

DESCRIPTORS: Health Management. Public Health Administration. Strategic Planning. Workflow.



Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições, desde que o trabalho original seja corretamente citado.

INTRODUÇÃO

Uma das estratégias utilizada para organização e funcionamento das instituições, que objetivam uma gestão eficiente por processos, é a implantação de uma estrutura formal no organograma institucional que tenha como principal função a gestão dos processos organizacionais. Tal estrutura formal, comumente, dá-se o nome de Escritório de Processos que utiliza a metodologia *Business Process Management* (do inglês - Gestão de Processos de Negócios) para realinhar os macroprocessos e processos de trabalhos, com vistas ao planejamento estratégico da instituição¹.

Estudos têm abordado a necessidade de implantação de Escritório de Processos. No cenário brasileiro, um estudo sobre avaliação comparativa de metodologias para Estruturação de Escritórios de Processos analisou três estratégias existentes para criar uma metodologia adequada ao Governo do Estado de Pernambuco². Já outro estudo utilizou técnicas de *grounded theory* e pesquisa-ação para identificar fatores que influenciam positiva e negativamente a estruturação de um Escritório de Processos³. Fatores como capacitação da equipe, resistência às mudanças, deficiência de recursos humanos e mudanças de gestão foram identificados como críticos para a estruturação do Escritório de Processos⁴.

Embora haja avanços em diversas áreas, a implantação de Escritórios de Processos no setor de gestão em saúde pública é ainda pouco explorada na literatura. Um exemplo relevante ocorreu na Secretaria de Estado da Saúde de Goiás, que criou o Escritório de Processos com o objetivo de promover a gestão por processos e aprimorar a organização e o desempenho dos serviços de saúde. O Escritório de Processos atuou como um ponto focal para coordenação e suporte às iniciativas de melhoria de processos, fornecendo diretrizes, metodologias e ferramentas para os gestores e equipes⁵.

Outra experiência ocorreu no Ministério da Saúde do Brasil, que implantou o Escritório de Processos e Inovação (EPI) como uma estrutura centralizada para apoiar a gestão por processos em todas as áreas da instituição. O EPI foi responsável por identificar e mapear os processos, promover a padronização e a melhoria contínua, além de disseminar a cultura de processos entre os servidores. Essa iniciativa permitiu

uma maior integração entre as áreas e contribuiu para a otimização dos recursos e a melhoria da qualidade dos serviços⁶.

Entretanto, para que essa realidade se consolide na gestão em saúde pública são requeridas ações estratégicas, as quais devem ser planejadas, alinhadas à gestão dos processos e aos objetivos estratégicos de uma organização para se obter êxito^{4,6}. Deste modo, não se trata de tarefa simples para organizações de saúde pública que almejam tal realidade, dada a escassez de orientações e pesquisas, deparam-se com desafios para implantação de um Escritório de Processos.

Frente ao exposto, esta pesquisa teve o objetivo de apresentar um estudo de caso para implantação de um Escritório de Processos na Secretaria de Estado de Saúde do Paraná (SESA-PR). Trata-se de proposta com origem na implementação de um modelo de gestão por processos na SESA-PR, que possui a finalidade de congrega ações e atividades desenvolvidas para efetivar mudanças culturais e funcionais nos processos de trabalho, resultando em melhorias nos resultados e na qualidade dos serviços prestados à população paranaense usuária do Sistema Único de Saúde (SUS).

MÉTODOS

Trata-se de uma pesquisa descritiva e exploratória, que utilizou o método proposto por Magdaleno e Engiel⁴ para a implantação de um Escritório de Processos em organizações, de acordo com o pressuposto da *Design Science Research*⁷, e foi realizada na SESA-PR entre os meses de outubro de 2022 e junho de 2023.

Tal método é composto por sete fases, a saber: (1) análise de contexto, (2) definição de objetivos, (3) elaboração do modelo de governança, (4) criação da estrutura organizacional com atribuições e competências, (5) modelagem da cadeia de valor, (6) capacitações, e, por fim, (7) condução do projeto piloto.

A Fase 1 - análise do contexto – de outubro a novembro de 2022, correspondeu ao mapeamento do ambiente institucional, técnico e político no qual será implantado o Escritório de Processos baseado na análise SWOT (Sigla em inglês de *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*), considerando aspectos positivos e negativos do ambiente com vistas a delimitar o momento oportuno para mitigação de riscos de forma a viabilizar que a implantação seja bem-sucedida. Para isso, foram

priorizadas informações relevantes para entender o contexto organizacional e estrutural no qual o escritório seria inserido, buscando compreender tanto as condições favoráveis quanto os desafios potenciais.

Na Fase 2 – em dezembro de 2022, foram definidos os objetivos do Escritório de Processos, em consonância com o plano estratégico da SESA-PR, que visa a melhoria contínua na saúde do Paraná. Para a Fase 3 – elaboração do modelo de governança – de janeiro a fevereiro de 2022, foi sugerido o modelo de atuação do Escritório de Processos, seu posicionamento na estrutura de governança da SESA-PR, suas responsabilidades e alçadas, bem como, sua linha de reporte e de relacionamento com as partes relacionadas.

Já na Fase 4 – em março a abril de 2023, foi proposta a nova estrutura organizacional do Escritório de Processos, a qual contempla: suas atribuições; competências e responsabilidades; seu organograma e atividades desenvolvidas pelos setores que compõe a sua estrutura e, as principais especialidades/habilidades, necessárias dos profissionais que irão fazer parte do quadro funcional. A Fase 5 - modelagem da cadeia de valor – de abril a maio de 2023, referiu-se à definição dos macroprocessos da instituição e classifica-os como gerenciais, finalísticos, de execução e de apoio^{5,8}.

Por fim, a Fase 6 – capacitações e a Fase 7 - condução do projeto piloto, culminaram na elaboração de planos de ação pelo grupo de trabalho, entre abril e junho de 2023, contemplando respectivamente estratégias para a capacitação da equipe e sensibilização da Alta Direção; e, proposta para se colocar em prática a atuação do Escritório de Processos.

Como fontes de coleta de dados foram consideradas as informações contidas em atas de reuniões e relatórios técnicos, que continham informações coletadas junto à informantes-chave de cada uma das diretorias da SESA-PR, produzidos pelo grupo de trabalho composto por quatro servidoras do nível estratégico da SESA-PR, as quais tinham a responsabilidade de elaborar a proposta de implantação do Escritório de Processos, com o apoio de três consultores.

Para tanto, esse grupo procedeu com a análise de contexto, fluxos, de procedimentos, de riscos, manuais de processos já existentes; mapeamentos; estudo de leis, normas e regulamentos aplicáveis ao funcionamento do escritório; elaboração de matrizes, planilhas, modelos, planos de ação etc., nas reuniões desse grupo de

trabalho, que tinham periodicidade semanal, tendo como referência o referido método, perpassando as referidas sete fases.

Além disso, foram elaborados pelo grupo de trabalho documentos analíticos para priorização das informações (planilhas de mapeamento, modelos de fluxos e planos de ação), que serviram como base para entender a capacidade institucional, os desafios e os riscos envolvidos na implantação do Escritório de Processos. Tal análise forneceu subsídios para identificar o momento oportuno de mitigação de riscos e aumentar as chances de sucesso na implementação deste escritório na SESA-PR.

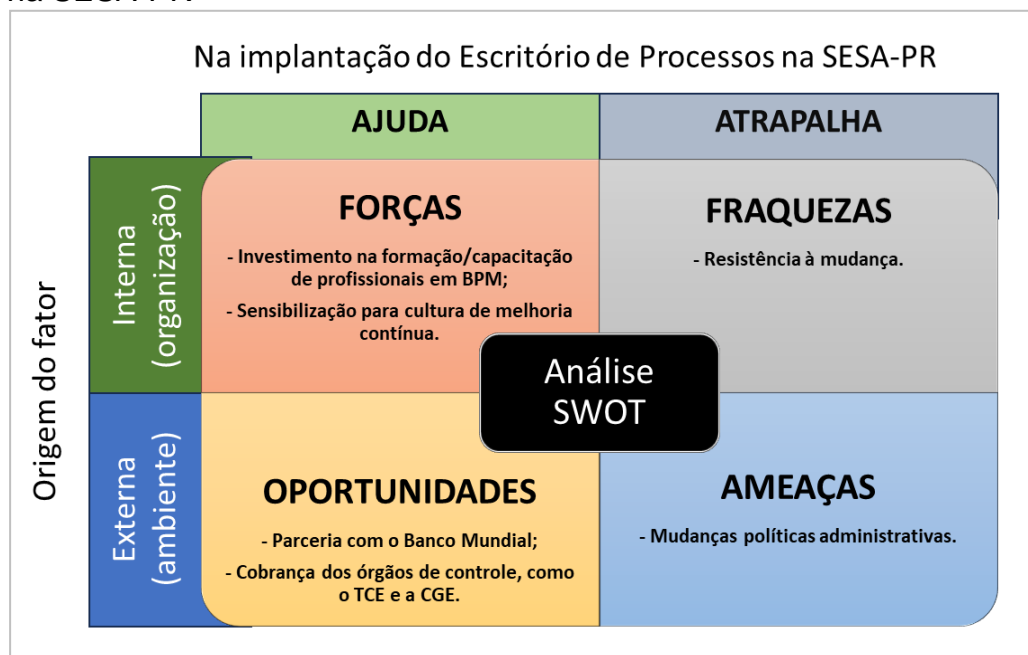
Destaca-se que esta pesquisa foi conduzida com integridade e respeito aos princípios éticos, com garantia de confidencialidade dos dados e o cumprimento das regulamentações vigentes relacionadas à segurança de informações, sendo aprovada pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa do Conselho Nacional de Saúde (CONEP), sob número de parecer: 6.247.766 e Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (CAAE): 72184123.1.0000.5225.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para mapear o contexto institucional, técnico e político no qual será implantado o Escritório de Processos na SESA-PR, foi realizada a identificação e análise das Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças (FOFA) - sigla em inglês *SWOT* – Fase 1. A análise *SWOT* é amplamente utilizada como base para o planejamento estratégico, permitindo que a organização identifique suas vantagens competitivas, áreas de melhoria, oportunidades a serem exploradas e possíveis ameaças a serem enfrentadas. Com base nessa análise, a organização pode tomar decisões informadas e desenvolver estratégias para alcançar seus objetivos de maneira mais eficaz^{9,10}.

A Figura 1 apresenta um resumo dos itens identificados na análise *SWOT* para implantação do Escritório de Processos na SESA-PR.

Figura 1. Resumo da análise SWOT para implantação do Escritório de Processos na SESA-PR



Siglas: BPM - *Business Process Management* (tradução livre para o português 'Gestão de processos de negócios), TCE – Tribunal de Contas do Estado, CGE – Controladoria Geral do Estado.

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Em relação às Forças (origem interna) identificadas, começando pelo investimento na formação/capacitação de profissionais em *Business Process Management* (BPM), a SESA-PR, por meio da Escola de Saúde Pública do Paraná, ofereceu cursos especializados em modelagem de processos, com o objetivo, capacitar os servidores da SESA-PR, nas habilidades necessárias para desempenhar atividades em gestão por processos. Ademais, o investimento na formação/capacitação de profissionais em BPM fortalece a implantação do escritório de processos ao garantir que a equipe esteja preparada e habilitada para impulsionar as iniciativas de melhoria contínua e alcançar resultados bem-sucedidos³.

Outra força (origem interna) correspondeu à sensibilização para cultura de melhoria contínua. Servidores de áreas estratégicas da SESA-PR sensibilizados (alunos dos cursos de especialização) serão multiplicadores da proposta do novo modelo de gestão que será proposto com a implantação do Escritório de Processos. Ao investir na sensibilização, a organização incentiva uma cultura que valoriza a identificação de problemas, o pensamento inovador e a implementação de soluções eficazes. Como resultado, o Escritório de Processos se beneficia de uma equipe mais

receptiva, engajada e disposta a colaborar na busca por melhorias nos processos de negócio, contribuindo para uma implantação bem-sucedida¹¹.

Quanto às oportunidades (origem externa), a parceria com o Banco Mundial corresponde a uma colaboração estratégica com uma instituição globalmente reconhecida pelo seu apoio ao desenvolvimento econômico na obtenção de recursos financeiros. Esses recursos podem ser utilizados para adquirir tecnologias de ponta, capacitar a equipe, realizar análises mais abrangentes e implementar melhorias nos processos de negócio. A parceria com o Banco Mundial pode, assim, fortalecer a posição da organização ao proporcionar um impulso financeiro e aumentar as chances de sucesso na implementação do Escritório de Processos na SESA-PR¹².

Já a oportunidade (origem externa) relacionada à exigência dos órgãos de controle, como o Tribunal de Contas do Estado (TCE) e a Controladoria-Geral do Estado (CGE), refere-se à responsabilidade desses órgãos em fiscalizar a aplicação dos recursos públicos e garantir a conformidade das atividades governamentais. Dessa forma, a exigência dos órgãos de controle se torna uma oportunidade para fortalecer a governança e promover a efetividade na gestão dos recursos públicos por meio da implantação do escritório de processos. Ademais, ajudam a promover a padronização, documentação e melhoria dos processos, aumentando a conformidade e reduzindo os riscos de irregularidades¹³.

A fraqueza (origem interna) de resistência à mudança pauta-se na mentalidade de "sempre fizemos assim". A resistência pode surgir devido ao medo do desconhecido, preocupações com a perda de controle ou de status, falta de compreensão sobre os benefícios da mudança ou resistência pessoal a sair da zona de conforto. Portanto, torna-se fundamental implementar estratégias efetivas de gestão da mudança como: comunicação clara, envolvimento dos servidores, capacitações adequadas e incentivos para garantir que a equipe esteja preparada e motivada não apenas para "abraçar" a implantação do Escritório de Processos, mas também ao novo modelo de gestão e governança por ele estabelecido⁴.

Por fim, a ameaça (origem externa) referente às mudanças políticas/administrativas, fundamenta-se na condição da SESA-PR ser uma empresa pública, diretamente afetada por alterações políticas, decorrentes das trocas dos membros do poder executivo estadual pelo menos há cada 04 (quatro) anos (devido às eleições). Desta forma, está sujeita a modificações em seu corpo diretivo, e

consequentemente dos servidores subordinados a estes, gerando elevado índice de rotatividade da equipe e fragilização nos processos a elas atribuídos. Além disso, as diferentes áreas enfrentam múltiplas demandas de gestão, que nem sempre são bem recebidas devido às atividades rotineiras que também devem ser realizadas⁴.

A análise *SWOT*, proporcionou visão clara sobre os impactos da implantação do Escritório de Processos no contexto da SESA-PR, e os cenários que necessitarão de ações efetivas para a obtenção de êxito neste propósito. O resultado desta avaliação demonstra que:

- o contexto institucional será de AJUDA, pois abarca a sensibilização para cultura de melhoria contínua (FORÇA), parceria com o Banco Mundial (OPORTUNIDADE) e a exigência dos órgãos de controle (OPORTUNIDADE);
- o contexto técnico será de AJUDA, uma vez que o investimento na formação/capacitação de profissionais em Modelagem de Processos representa uma FORÇA;
- o contexto político tem o potencial de ATRAPALHAR, tendo em vista que as mudanças políticas/administrativas e a resistência à mudança correspondem às FRAQUEZAS e AMEAÇAS, respectivamente.

Os objetivos estratégicos são metas de alto nível que direcionam as ações e orientam o trabalho do Escritório de Processos, alinhando-o aos objetivos organizacionais mais amplos⁴. Esses objetivos são formulados considerando a visão, missão e mapa estratégico da instituição, bem como as necessidades e desafios específicos relacionados à gestão por processos – Fase 2.

Nesse sentido, o Escritório de Processos da SESA-PR pretende contribuir com os seguintes aspectos: alinhar estratégias e processos, aprovar projetos para gestão por processos, divulgar resultados, melhorar as práticas e políticas na gestão por processo, desenvolver método e ferramenta para gestão por processos, contribuir para a melhoria nos processos, capacitar equipes promovendo o conhecimento em gestão por processos, monitorar o desempenho por meio de indicadores, inovar de forma contínua os processos e formar gestores de processos^{4,14}.

Ao alcançar esses objetivos estratégicos, o Escritório de Processos contribuirá para aprimorar a eficiência operacional, a qualidade dos serviços de saúde e a satisfação dos pacientes e usuários, promovendo uma gestão mais eficaz e orientada para resultados na SESA-PR. A definição dos objetivos estratégicos é essencial para

fornecer uma direção clara ao Escritório de Processos e garantir que suas atividades estejam alinhadas aos objetivos organizacionais. Esses objetivos devem ser específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporalmente definidos (critérios *SMART*), para que possam ser efetivamente monitorados e alcançados ao longo do tempo¹⁵.

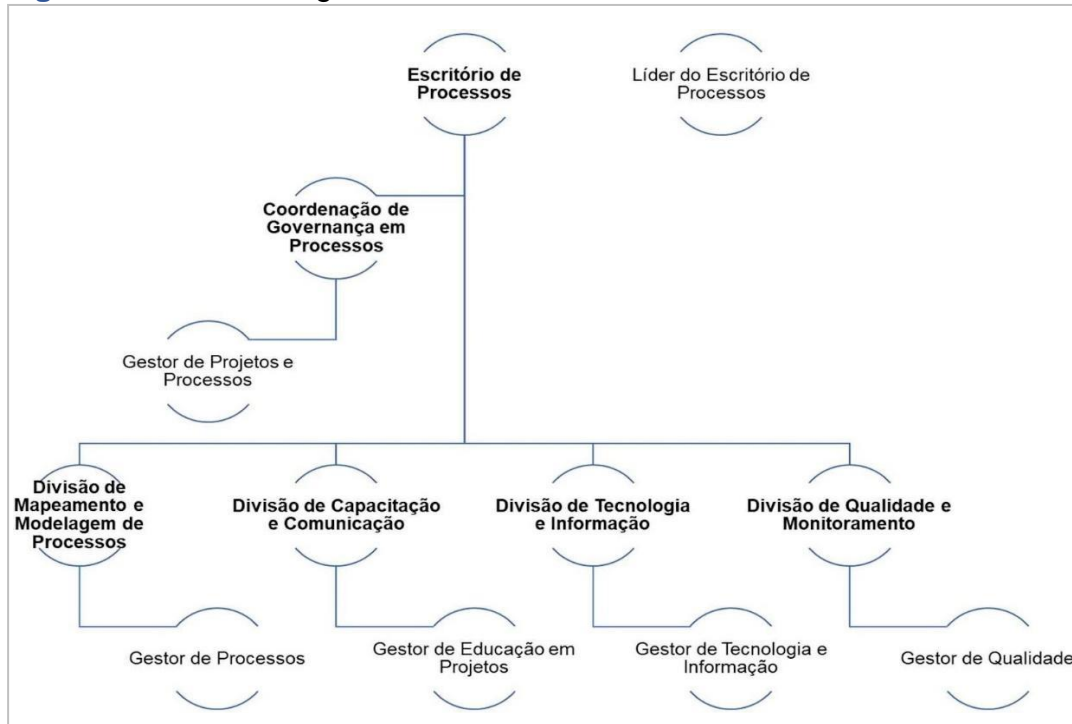
Já o modelo de governança na implantação de um Escritório de Processos – Fase 2, refere-se à estrutura e aos mecanismos estabelecidos para orientar e supervisionar as atividades do escritório, garantindo que ele atue de maneira eficaz e alinhada aos objetivos organizacionais. Esse modelo define as responsabilidades, traz subsídios para as autoridades nas tomadas de decisões e os mecanismos de controle relacionados ao gerenciamento dos processos de negócio^{4,16}.

Para tanto, definiu-se que Escritório de Processos da SESA-PR atuará como um órgão de governança responsável pelo gerenciamento e melhoria dos processos em toda a organização, desempenhando papel central na promoção da eficiência, qualidade e inovação nos serviços de saúde. Somado ao exposto, deverá fornecer e receber informações de várias áreas da secretaria, estabelecendo relacionamentos colaborativos para promover a gestão por processos de forma eficaz^{4,15-16}.

Destarte, o modelo de governança define a estrutura organizacional do Escritório de Processos – Fase 3, incluindo a definição de papéis e responsabilidades e envolve a criação de um comitê de governança com uma equipe multiprofissional responsável por supervisionar as atividades do escritório e tomar decisões estratégicas relacionadas aos processos. Essa estrutura inclui líderes de processos em diferentes áreas da organização, responsáveis por gerenciar os processos em suas respectivas áreas de atuação⁴.

A estrutura proposta para o Escritório de Processos requer a criação de uma nova gerência na SESA-PR, subordinada diretamente à Diretoria Geral e que contempla todas as demais áreas desta secretaria de forma interligada que contempla, minimamente as seguintes divisões: Divisão de Mapeamento de Processos, Divisão de Modelagem de Processos, Divisão de Governança de Processos, Divisão Capacitação e Comunicação, Divisão de Tecnologia e Informação. Para maior clareza, foi desenvolvido um organograma com os possíveis especialistas que podem atuar nos respectivos setores, para demonstrar a estrutura proposta para o Escritório de Processos, representado na Figura 2.

Figura 2. Estrutura organizacional do Escritório de Processos da SESA-PR



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

A estrutura organizacional do Escritório de Processos permite uma abordagem sistemática e integrada para a melhoria contínua dos processos^{4,12-13}. Cada área do Escritório de Processos terá suas atribuições, competências e responsabilidades específicas, alinhadas com os objetivos estratégicos da SESA-PR. É importante destacar que a estrutura organizacional pode variar de acordo com a complexidade e necessidades da secretaria, podendo ser ajustada conforme o contexto específico.

Quanto a normativa institucional para implantação de um Escritório de Processos – Fase 4, esta corresponde a um conjunto de diretrizes, regulamentos, políticas e procedimentos estabelecidos pela instituição para orientar a criação, estruturação e funcionamento do Escritório de Processos^{4,15-16}.

Para concretização da implantação do Escritório de Processos na SESA-PR faz-se necessário a institucionalização, por meio de norma específica que versa sobre o funcionamento do modelo, abordando conceitos e objetivos estratégicos da SESA-PR e do Modelo de Governança, a estrutura organizacional, responsabilidade e atribuições do Escritório. Nessa lógica, foi elaborada uma minuta de normativa com o objetivo de fornecer um quadro regulatório claro e consistente para garantir que a implantação do Escritório de Processos ocorra de acordo com os princípios e diretrizes estabelecidos pela organização⁴.

Destarte, a normativa institucional fornece as diretrizes necessárias para garantir a consistência, a padronização e a conformidade na implantação e operação do Escritório de Processos. Ela ajuda a criar um ambiente organizacional propício para o sucesso do escritório, promovendo a adoção de boas práticas de gestão de processos e a busca contínua por melhorias nos processos de negócio^{4,15-16}.

A Modelagem da Cadeia de Valor – Fase 5, é uma técnica utilizada para representar visualmente os processos e atividades que agregam valor na entrega de um produto ou serviço, desde a obtenção de matérias-primas até a entrega final ao cliente. Essa representação ajuda a identificar e compreender as etapas envolvidas, os relacionamentos entre elas e os pontos de criação e agregação de valor⁴.

Na proposta de Implantação do Escritório de Processos na SESA-PR, a Modelagem da Cadeia de Valor tem por finalidade fornecer uma visão abrangente e detalhada dos macroprocessos organizacionais da Secretaria de Estado da Saúde. Para representar a cadeia de valor utilizou-se como referência a Constituição Federal de 1988¹⁷ e a Lei Federal nº 8080/1990¹⁸ nas quais foi possível identificar claramente a macro função da SESA, bem como a coerência entre a sua atividade fim, sua missão e o propósito de sua existência.

Além disso, foi considerada a estrutura organizacional da SESA-PR estabelecida na Lei Estadual nº 21.352/2023¹⁹, o Decreto Estadual nº 03/2023²⁰ e o Plano Plurianual 2020-2023¹²¹ do estado do Paraná. Com base na análise da legislação e dos instrumentos de gestão foram definidos os macroprocessos da cadeia de valor. O Escritório de Processos foi classificado como um macroprocesso de apoio da secretaria, uma vez que a sua implantação tem por objetivo padronizar as atividades e os procedimentos internos, assim como realizar o monitoramento do padrão estabelecido, o que alavanca para a organização geral da instituição e reflete na melhoria das entregas.

A definição da modelagem da cadeia de valor com os seus macroprocessos está representada na Figura 3.

Figura 3. Cadeia de valor e os macroprocessos gerenciais, finalísticos e de apoio da SESA-PR



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Os processos gerenciais são atividades e práticas que envolvem a coordenação, organização, direção e controle das atividades de uma organização. Eles são responsáveis por orientar o funcionamento e a gestão dos diferentes setores e departamentos de uma empresa, garantindo que as metas e objetivos sejam alcançados de forma eficiente e eficaz^{5-6,8,22}.

Os processos finalísticos são aqueles que estão diretamente relacionados à missão e aos objetivos principais de uma instituição. Eles são responsáveis por criar, entregar e sustentar o valor para os clientes, usuários ou beneficiários finais da instituição^{5-6,8,22}.

Processos de execução correspondem às etapas ou atividades que transformam insumos em produtos ou serviços finais. Esses processos estão diretamente relacionados à execução das atividades operacionais da organização, ou seja, são responsáveis por realizar as tarefas necessárias para produzir e entregar os produtos ou serviços aos clientes^{5-6,8}.

Já, os processos de apoio, também conhecidos como processos de suporte ou processos de apoio à atividade-fim, são aqueles que fornecem suporte e recursos necessários para o funcionamento eficiente e eficaz dos processos finalísticos de uma

organização. Esses processos não estão diretamente relacionados à criação de valor para os clientes, mas desempenham um papel fundamental no suporte e na facilitação das atividades principais da organização^{5-6,8,22}.

O resultado da implementação da cadeia de valor é a melhoria global da eficiência e eficácia da organização. Ao identificar e analisar os processos-chave ao longo da cadeia de valor, é possível identificar oportunidades de melhoria, eliminar atividades que não agregam valor, otimizar recursos e promover uma visão mais integrada e estratégica da organização⁴.

Ao mapear e modelar a cadeia de valor, o Escritório de Processos pode identificar gargalos, pontos de ineficiência, redundâncias e oportunidades de melhoria. Isso possibilita a análise crítica dos processos existentes e a identificação de áreas que necessitam de otimização, automação ou reengenharia^{1,4}.

Além disso, a Modelagem da Cadeia de Valor ajuda a identificar os processos-chave que têm maior impacto na entrega de valor ao cliente, permitindo que o Escritório de Processos priorize suas atividades e recursos na melhoria desses processos críticos. Isso contribui para uma alocação mais eficiente de esforços e recursos, resultando em uma otimização dos processos organizacionais como um todo^{1,4,15}.

A condução da implantação de um Escritório de Processos requer um planejamento cuidadoso e uma abordagem estruturada^{16,23}. Nesse sentido, foram estruturados planos de ação, um relacionado à Sensibilização e Capacitação em Gestão por processos e Escritório de Processos – Fase 6, e outro para Validação da Metodologia de Governança e Gestão por processos do Escritório de Processos através de um Projeto Piloto – Fase 7.

Um plano de ação é uma ferramenta essencial para garantir a organização, o monitoramento e o sucesso de iniciativas ou projetos. Ele ajuda a manter todos os envolvidos alinhados e focados em alcançar os resultados desejados. Além disso, é fundamental para que a implantação do Escritório de Processos na SESA-PR seja bem-sucedida, uma vez que fornece uma estrutura, orientação, controle e comunicação eficaz ao longo do processo. Ele ajuda a garantir que as atividades sejam realizadas de maneira eficiente, priorizada e alinhada com os objetivos estratégicos da organização²⁴⁻²⁵.

No Plano de Ação para a Sensibilização e Capacitação em Gestão por Processos e Escritório de Processos, a sensibilização da alta direção para a

implementação do Escritório de Processos foi definida como fundamental para obter apoio, comprometimento e garantir o alinhamento estratégico com os objetivos organizacionais. Isso permite uma melhor alocação de recursos, a compreensão dos benefícios e a liderança inspiradora da alta gestão^{1,11,26-28}.

A sensibilização dos multiplicadores também se apresenta como fundamental, uma vez que eles desempenham protagonismo na transformação organizacional, por meio da promoção de uma cultura de processos orientada para a melhoria contínua. Capacitar a equipe do Escritório de Processos e os multiplicadores possibilita garantir conhecimento especializado, clareza de papéis, alinhamento de práticas e a disseminação de metodologias de gestão por processos^{4,29}.

Nessa lógica, o processo de capacitação deve ser estruturado, com avaliações periódicas para garantir seu impacto e eficácia. Além disso, as capacitações devem seguir os princípios da Educação Permanente em Saúde, com conteúdos planejados e ajustados às necessidades do público-alvo, visando o sucesso da implementação do Escritório de Processos^{4,29}.

Por fim, no Plano de Ação para a Validação da Metodologia de Governança e Gestão por Processos do Escritório de Processos, o projeto-piloto permite identificar ajustes necessários, mitigar riscos, desenvolver a equipe, engajar servidores e alinhar expectativas com as partes interessadas⁴. Essa fase é fundamental para testar a eficácia e adequação da metodologia antes da sua adoção em larga escala, assegurando que atenda às necessidades da SESA-PR e promova a melhoria contínua dos processos organizacionais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implantação de um Escritório de Processos na SESA-PR representa um avanço significativo na busca por uma gestão mais eficiente e eficaz dos serviços de saúde pública. Esta pesquisa demonstrou que a metodologia proposta é uma ferramenta poderosa para a reestruturação e melhoria dos processos organizacionais, alinhando-os aos objetivos estratégicos da instituição.

Os resultados obtidos ao longo das sete fases de implantação destacam a importância de uma análise de contexto detalhada, a definição clara de objetivos estratégicos e a elaboração de um modelo de governança robusto. A criação de uma estrutura organizacional bem definida e a capacitação contínua das equipes são

essenciais para garantir o sucesso e a sustentabilidade das iniciativas de melhoria de processos.

A aplicação da Modelagem da Cadeia de Valor permitiu uma visão abrangente dos macroprocessos da SESA-PR, identificando áreas críticas e oportunidades de melhoria. A condução de um projeto-piloto validou a metodologia proposta, evidenciando a viabilidade e os benefícios da implementação do Escritório de Processos.

Entretanto, é necessário reconhecer os desafios inerentes a esse processo, como a resistência à mudança e as limitações de recursos. A superação desses obstáculos requer um compromisso contínuo da alta direção e o engajamento de todos os envolvidos, promovendo uma cultura organizacional voltada para a inovação e a melhoria contínua.

Esta pesquisa contribui para o campo da gestão em saúde pública ao oferecer um modelo replicável de implementação do Escritório de Processos, que pode ser adaptado e aplicado em outras instituições de saúde. Futuros estudos são recomendados para avaliar o impacto de longo prazo dessa metodologia e explorar sua aplicação em diferentes contextos organizacionais. Ademais, a implantação do Escritório de Processos na SESA-PR reforça a importância de uma gestão por processos, capaz de transformar a administração pública de saúde e proporcionar serviços de qualidade à população.

REFERÊNCIAS

1. Tregear R, Jesus L, Macieira. Estabelecendo o Escritório de Processos. Rio de Janeiro: Elo Group; 2010.
2. Oliveira J, Valença G, Monteiro H, Frota C. Uma análise comparativa de metodologias para estruturação de escritórios de processos. In: VII Workshop Brasileiro em Gestão de Processos de Negócio; 2013; João Pessoa [internet]. Porto Alegre: Sociedade Brasileira de Computação; 2013 [citado em 2024 set 11]. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/265335428_Uma_Analise_Comparativa_de_Metodologias_para_Estruturacao_de_Escritorios_de_Processos
3. Oliveira LA. EBPM: uma metodologia para gestão de processos de negócio. [dissertação] [internet]. Recife: Universidade Federal de Pernambuco; 2014. [citado em 2024 set 11]. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/29832>

4. Magdaleno AM, Engiel P. A experiência de implantação de um Escritório de Processos de negócio (BPM office) em uma empresa pública. *BPM. Scientific Magazine*. 2020 [citado em 2024 set 11]; 1(1):9-24. Disponível em: <https://www.abmp-br.org/wp-content/uploads/2022/01/BPM-Scientific-Magazine-N1-v01-p.9-24.pdf>
5. Goiás. Secretaria de Estado da Saúde. Manual de governança da gestão por processos na Secretaria de Estado da Saúde (SES-GO). Goiás: Secretaria de Estado da Saúde; 2018.
6. Lima DA. Produção documental no Ministério da Saúde pós-implantação SEI: um estudo de caso da importância da modelagem de processos e o uso da base de conhecimento [monografia] [internet]. Brasília: Universidade de Brasília; 2020. [citado em 2024 set 11]. Disponível em: https://bdm.unb.br/bitstream/10483/27100/1/2020_DeboraAparecidaDeLima_tcc.pdf
7. Resch A, Lacerda DP, Junior JAV. Design science research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia. Porto Alegre: Bookman Editora; 2015.
8. Conselho Nacional do Ministério Público (Brasil). Metodologia de processos: projeto fomento à gestão por processos nos MPs [internet]. Brasília: Comitê de Políticas de Gestão Administrativa, 2016. [citado em 2024 set 11]. Disponível em: https://www.cnmp.mp.br/portal/images/visao_360/processos/metodologia_de_gestao_por_processos_do_cnmp/Metodologia_GESTAO_POR_PROCESSOS_agosto_2016.pdf
9. Hofrichter M. Análise SWOT: Quando usar e como fazer. Porto Alegre: Simplíssimo; 2017.
10. Ministério da Economia (Brasil). Guia Técnico de Gestão Estratégica. Brasília: Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital, 2020. [citado em 2024 set 11]. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-e-manuais/defeso/guia-tecnico-de-gestao-estrategica>
11. Andrade E, Rasoto VI, Carvalho HA. Gerenciamento de processos nas Instituições Federais de ensino superior Brasileiras. *R. bras. Planej. Desenv* [internet]. 2018 [citado em 2024 set 11]; 7(2):171-201. doi: <http://dx.doi.org/10.3895/rbpd.v7n2.5706>
12. Lazarini WS, Sodr e F, Sarti TD, Andrade MAC. Políticas de saúde no Brasil: uma análise a partir dos projetos financiados pelo Banco Mundial durante os governos Lula e Dilma. *Saude soc* [Internet]. 2021 [citado em 2024 out 01]; 30(1):e190747. doi: <https://doi.org/10.1590/S0104-12902021190747>
13. Duarte ACL. Proposta de melhoria do processo de gestão de obras públicas sob o foco do *business process management* no IF Sudeste MG [Dissertação]. Rio de Janeiro: Universidade Federal Fluminense; 2023.

14. Jorge MJ, Cohen MM, Hendrischky ME. Gestão por processos, alinhamento estratégico e agenda 2030. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração. 2021 [citado em 2024 set 11]; 15(3):107-130. doi: <https://doi.org/10.12712/rpca.v15i3.51111>
15. Usirono Carlos. Escritório de Processos: BPMO-Business Process Management Office. Rio de Janeiro: Brasport; 2015.
16. Oliveira JÁ, Alves CF, Valença G. Fatores envolvidos na estruturação de um Escritório de Processos em uma organização pública. In: Anais do XII Simpósio Brasileiro de Sistemas de Informação; 2016; Florianópolis [internet]. Porto Alegre: Sociedade Brasileira de Computação; 2016. [citado em 2024 set 11]. doi: <https://doi.org/10.5753/sbsi.2016>
17. Senado Federal (Brasil). Constituição da República Federativa do Brasil: texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, compilado até a Emenda Constitucional nº 125/2022. Brasília: Coordenação de Edições Técnicas; 2022. [citado em 2024 set 11]. Disponível em: https://republicanos10.org.br/wp-content/uploads/2022/10/CF88_EC125_livro.pdf
18. Brasil. Lei Federal nº. 8.080/90. Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências. Diário Oficial da União 1990; 19 set.
19. Paraná. Lei Estadual nº. 821.352/23. Dispõe sobre a organização administrativa básica do Poder Executivo Estadual e dá outras providências. Diário Oficial do Paraná 2023; 20 mai.
20. Paraná. Decreto Estadual nº. 03/23. Dispõe sobre a implementação da Reforma Administrativa do Poder Executivo Estadual, promovida pela Lei nº 21.352, de 1º de janeiro de 2023. Diário Oficial do Paraná 2023; 01 jan.
21. Secretaria do Planejamento (Paraná). Plano Plurianual, Lei nº 20.077, de 18 de dezembro de 2019: 2020-2023, 2020. [citado em 2024 set 11]. Disponível em: https://www.planejamento.pr.gov.br/sites/default/arquivos_restritos/files/documento/2020-10/lei_ppa_n_20077_ano_2020_2023_final2.pdf
22. Oliveira TP. Melhoria da eficiência operacional de uma usina siderúrgica por meio da automatização de indicadores utilizando software de business intelligence [monografia] [internet]. Ouro Preto: Universidade Federal de Ouro Preto; 2023. [citado em 2024 set 11]. Disponível em: https://monografias.ufop.br/bitstream/35400000/5458/6/MONOGRRAFIA_MelhoriaEfici%c3%aanciaOperacional.pdf
23. Lima J dos SM, Carvalho VDH de, Freitas Júnior O de G. Modelagem de um Escritório de Gerenciamento de Processos: estudo em um campus de uma Universidade Federal Brasileira. Perspect ciênc inf [Internet]. 2021 [citado em 2024 set 11];26(3):51–73. doi: <https://doi.org/10.1590/1981-5344/4071>

24. Valle AB. Fundamentos do gerenciamento de projetos. Rio de Janeiro: Editora FGV; 2015.
25. Lautert AF et al. Proposta de Modelo de Implementação de Escritório de Processos para Organizações Públicas. Navus [internet]. 2020 [citado em 2024 set 11]; 10:1-24. doi: <https://doi.org/10.22279/navus.2020.v10.p01-18.1390>
26. Fonseca GLM. Escritório de projetos em organizações públicas: análise do desempenho e da aderência à estratégia empresarial. BJB [Internet]. 2021 [citado em 2024 set 11];3(2):1584-602. doi: <https://doi.org/10.34140/bjbv3n2-020>
27. Barros-Junior FA. Análise do nível de maturidade em gerenciamento de projetos aplicados à geração de conhecimento científico e tecnológico em saúde: o caso ICICT [dissertação] [internet]. Rio de Janeiro: Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, Fundação Oswaldo Cruz; 2019. [citado em 2024 set 11]. Disponível em: <https://www.arca.fiocruz.br/handle/icict/34148>
28. Paz BC, Bermejo PHS, Silva SAM. Gestão de processos como ferramenta para o aprimoramento da gestão pública, EnaJus [internet] 2020. [citado em 2024 set 11] Disponível em: <http://www.enajus.org.br/anais/assets/papers/2020/sessao-06/2-gesta-o-de-processos-como-ferramenta-para-o-aprimoramento-da-gesta-o-publi-ca.pdf>.
29. Ministério da Saúde (Brasil). Política Nacional de Educação Permanente em Saúde: o que se tem produzido para o seu fortalecimento? Ministério da Saúde, Secretaria de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde. Brasília: Ministério da Saúde, 2018. [citado em 2024 set 11]. Disponível em: https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/politica_nacional_educacao_permanente_saude_fortalecimento.pdf

RECEBIDO: 15/09/2024
APROVADO: 16/10/2024