

Modelo de Governança de Processos de Negócios



EBSERH
HOSPITAIS UNIVERSITÁRIOS FEDERAIS

HUJB



Universidade Federal
de Campina Grande

Hospital Universitário Júlio Bandeira da
Universidade Federal De Campina Grande

EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES - EBSERH

HOSPITAL UNIVERSITÁRIO JÚLIO BANDEIRA - HUJB

Avenida José Rodrigues Alves, 305, - Bairro Edmilson Cavalcante

Cep: 58900-000 / (83) 3532-4764

ABRAHAM BRAGANÇA DE VASCONCELLOS WEINTRAUB

Ministro da Educação

VICEMÁRIO SIMÕES

Reitor da Universidade Federal de Campina Grande

OSVALDO DE JESUS FERREIRA

Presidente da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares

MARIA MÔNICA PAULINO DO NASCIMENTO

Superintendente

ALLISON HALEY DOS SANTOS

Gerente Administrativo

EDINEIDE NUNES DA SILVA

Gerente de Atenção à Saúde

JOSÉ FERREIRA LIMA JÚNIOR

Gerente Ensino e Pesquisa

DAVID OLIVEIRA LOPES

Coordenador do Escritório de Processos do HUJB

Cajazeiras-PB, março de 2020.

HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES E/OU REVISÕES

Data	Versão	Descrição	Autor
13/03/2020	1.0	Desenvolvimento Minuta MGOP	Geysa Jerônimo
28/04/2020	1.0	MGOP aprovado e validado pelo Colegiado de Governança do HUIB através do Despacho SEI 6463272	Colegiado Executivo
08/05/2020	1.1	Atualização no nome do documento, no texto geral, no TAP e no diagrama de análise de processo	Geysa Jerônimo
30/05/2020	1.2	Atualização nos conceitos do TAP	Geysa Jerônimo
01/10/2020	1.3	Atualização nos diagramas	Geysa Jerônimo

SUMÁRIO

1.	GLOSSÁRIO	5
2.	APRESENTAÇÃO.....	6
3.	OBJETIVOS	6
4.	DESCRIÇÃO	6
4.1.	Criar Processo.....	7
4.1.1.	Iniciar processo	7
4.1.2.	Preparar Termo de Abertura de Projeto	7
4.1.3.	Entender processo	11
4.1.4.	Consolidar diagnóstico	13
4.1.5.	Implementar ganhos rápidos	14
4.1.6.	Consolidar melhorias.....	15
4.1.7.	(Re)Desenhar processo	15
4.1.8.	Criar/Atualizar documento do processo	16
4.1.9.	Inserir documentos e imagens no processo.....	16
4.1.10.	Validar solução	16
4.2.	Implantar Processo.....	16
4.2.1.	Planejar implantação.....	17
4.2.2.	Realizar implantação	18
4.2.3.	Encerrar projeto de implantação	18
4.2.4.	Ativar gestão do dia a dia	18
4.3.	Gestão do dia a dia.....	18
4.3.1.	Gerenciar Processo.....	18
4.3.2.	Analisar Processo	19
4.3.3.	Refinar Processo.....	21
5.	REFERÊNCIAS.....	23

1. GLOSSÁRIO

MGOP – Modelo de Governança de Processos de Negócios

PDF – Portable Document Format (Formato Portátil de Documento)

SEI – Sistema Eletrônico de Informações

TAP – Termo de Abertura de Projeto

2. APRESENTAÇÃO

O Modelo de Governança de Processos de Negócios (MGOP) estabelece princípios e normas e apresenta a forma de criação e manutenção da normatização de processos de negócios do Hospital Universitário Júlio Bandeira – HUIB da Universidade Federal de Campina Grande – UFCG.

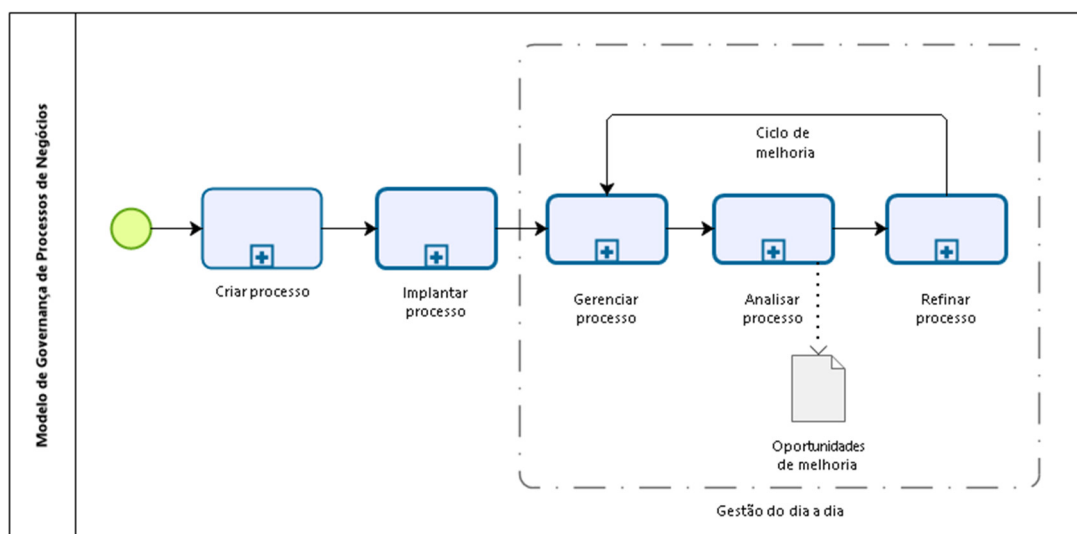
3. OBJETIVOS

Normalizar os passos de desenvolvimento e gerenciamento dos processos, buscando garantir uma padronização e melhoria contínua dos processos organizacionais.

Disseminar o conhecimento e metodologia da Gestão por Processos no HUIB, pois todos serão responsáveis pela gestão dos processos de negócios de suas áreas.

4. DESCRIÇÃO

A Gestão por Processos seguirá o fluxo definido no diagrama abaixo, que será detalhado imediatamente após.



Powered by
bizagi
Modeler

Figura 1: Diagrama do Modelo de Governança de Processos de Negócios do HUIB

O Diagrama do Modelo de Governança de Processos de Negócios apresenta um ciclo de subprocessos que deve ser realizado continuamente em busca da melhoria progressiva.

O ciclo da normatização inicia na criação do processo de negócio que pode ser novo ou em execução, mas ainda não formalizado. Segue para implantação na qual é realizada a ativação da gestão do dia a dia. Após isso inicia o gerenciamento do

processo, fazendo a coleta e análise de indicadores que contribuem para a definição de melhorias e nesse momento também é feita a implantação de melhorias de ganho rápido. A Análise do Processo acontece após um período de gerenciamento até que se tenha amadurecimento suficiente no processo para iniciar a análise, na qual serão consolidadas melhorias para o Refinamento. Nele será redesenhado, atualizado o processo e implantado as melhorias.

Durante o processo serão utilizados alguns documentos, que estão disponíveis seus modelos no **processo SEI nº 23771.000667/2020-39**.

Os próximos subitens detalharão cada um desses subprocessos.

4.1. Criar Processo

A criação de processo de negócio considera tanto processos novos quanto processos em execução no HUIB que não estão formalizados. Ambos serão inseridos no Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e geridos pela Gestão por Processos.

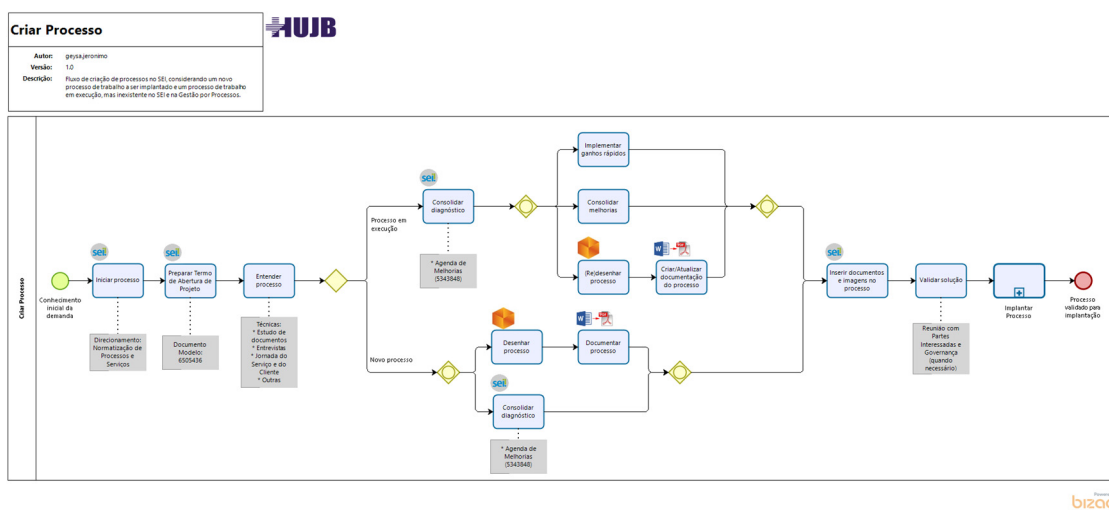


Figura 2: Diagrama de Criação de Processo de Negócio (imagem disponível em alta qualidade em <https://prnt.sc/urfv86>)

4.1.1. Iniciar processo

Ela começa a partir da identificação/solicitação de criação do processo de negócio para que um conhecimento básico da demanda seja obtido e com isso inicie o processo no SEI do tipo “**Direcionamento: Normatização de Processos e Serviços**”.

4.1.2. Preparar Termo de Abertura de Projeto

A próxima etapa é incluir o **Termo de Abertura de Projeto (TAP)**, que contempla informações fundamentais do planejamento do projeto, como exemplo a definição do patrocinador e líder do projeto, objetivos, premissas, restrições, entre outros. Para ele deverá ser utilizado o documento modelo nº **6505436**.

A tabela 1 apresenta a conceituação dos elementos do TAP.

Elemento	Conceito
<p>Patrocinador</p>	<p>Pessoa que possui governabilidade, poder de decisão e responsabilidade sobre o processo. Nomeia um líder para fazer a gestão do dia a dia e patrocina as decisões que o líder precisar tomar para que o processo tenha melhoria contínua.</p> <p>Em processo de setor, indica-se que o patrocinador seja o gestor do setor pois ele é a pessoa responsável pelos processos do setor.</p> <p>Em processo que envolva mais de um setor, indica-se que o patrocinador seja a pessoa de maior governabilidade, poder de decisão e responsabilidade entre os setores.</p>
<p>Líder do Processo</p>	<p>Pessoa responsável pela gestão do processo. Toma decisões dentro do rito de gestão com o patrocínio da pessoa acima dela (patrocinador) que a delegou com plena governabilidade sobre o processo.</p>
<p>Objetivos e Potenciais Ganhos</p>	<p>São os principais objetivos e ganhos da realização do projeto.</p>
<p>Escopo do Processo</p>	<p>São as principais macro atividades do processo, em suas etapas de entrada, processamento e saída, apresentadas em um fluxograma da forma mais simples e objetiva.</p>
<p>Equipe Envolvida</p>	<p>São as pessoas que atuarão diretamente nas atividades diárias do processo.</p> <p>Deve ser listado o líder, os setores e unidades atuantes e a área responsável pelo processo. Caso haja algum servidor que também atuará no processo e não faça parte dessas áreas listadas, ele deve ser incluído na parte de outros servidores envolvidos.</p>
<p>Restrições</p>	<p>São as limitações do projeto ou processo. Tudo o que limita/restringe a execução das atividades do projeto ou processo, que não pode ser alterado e que afeta o desempenho dele.</p> <p>Elas também podem ser definidas como condições impostas à realização do projeto, que devem ser obrigatoriamente cumpridas.</p> <p>As restrições mais conhecidas são as de prazo, orçamento e qualidade do projeto ou processo. Quando esses fatores limitantes não são cumpridos, há mais chances de um projeto falhar.</p>

Definir restrições assegura a viabilidade do projeto/processo e a satisfação das partes interessadas. Quando um projeto/processo é restringido por fronteiras claras, através de regras bem formuladas, há uma delimitação no campo de atuação do líder do processo. E isso faz entender as determinadas decisões tomadas pelo líder ou patrocinador.

As restrições de um projeto podem ser impostas pelas partes interessadas ou por outro agente externo ao projeto, como legislações, condições climáticas e cláusulas contratuais.

Exemplos fictícios para construção de uma casa:

- O projeto deverá estar conforme os parâmetros instituídos pela lei de construção civil;
- O projeto não poderá ultrapassar o orçamento de R\$270 mil.
- O projeto deverá ser executado paralelamente à construção do muro;
- O projeto deverá ser entregue em no máximo 15 meses;
- João terá disponibilidade para atuar apenas às terças e quintas-feiras;
- Maria estará afastada no período de 15 de fevereiro a 5 de março.

Premissas

As premissas são fatores considerados verdadeiros, reais ou certos de serem realizados durante o planejamento e/ou realização do processo. São aquelas atividades que precisam ser feitas no projeto, podendo ser consideradas como obrigatórias para viabilizar o projeto e para que o processo funcione como se planeja.

As premissas auxiliam o líder do processo no planejamento e monitoramento, pois não é possível pensar em todos os cenários e ter todas as condições adequadas para a execução do projeto e/ou processo.

As premissas norteiam a definição das restrições, exclusões e riscos.

Exemplos fictícios para construção de uma casa:

- Durante a realização do projeto não choverá mais do que 2 dias ininterruptos em uma semana;
- Durante a realização do projeto estarão disponíveis 3 betoneiras;

	<ul style="list-style-type: none"> • Durante a realização do projeto serão alocados 2 engenheiros; • Durante a realização do projeto não acontecerão mudanças nas leis relacionadas à construção civil do Brasil; • Será aproveitado o sistema de esgoto existente.
Cronograma	São as principais ações/atividades do planejamento de implantação do projeto com definição de data ou período (exemplos: 1ª semana, 1º mês, 1ª - 3ª semana, 1º - 5º mês) para sua realização.
Exclusões	<p>É a definição do que não terá e não será feito no projeto.</p> <p>Deve ser listado tudo o que não faz parte do projeto e não será resultado dele para evitar que haja suposição ou expectativa de que algo seja consequência do projeto.</p> <p>Exemplos fictícios para construção de uma casa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Paredes texturizadas; • Portas de vidro; • Janelas venezianas; • Climatização na área do deck e da piscina.
Orçamento Previsto	É a definição do orçamento se houver para o projeto, senão informa a não aplicabilidade.
Alinhamento Estratégico	<p>É a definição do projeto dentro do alinhamento estratégico do hospital.</p> <p>Deve ser listado a que estratégias o projeto está alinhado.</p>
Partes Interessadas	<p>É a definição dos setores que possuem algum interesse, favorável ou desfavorável, aos resultados do projeto.</p> <p>As partes interessadas são aquelas afetadas ativa (quem faz as atividades do processo) ou passivamente (quem não faz as atividades do processo, mas é afetado pelos resultados) de forma positiva ou negativa no projeto.</p>
Riscos Previamente Identificados	<p>É a identificação prévia de eventos incertos que se ocorrerem poderão provocar o fracasso ou sucesso do projeto.</p> <p>Exemplos fictícios para construção de uma casa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Condições meteorológicas atípicas; • Greve de caminhoneiros;

	<ul style="list-style-type: none"> • Atraso na entrega dos materiais para cada etapa da construção; • Demora na liberação das licenças para a construção.
Considerações	São informações a mais do projeto, que são importantes e não se encaixaram nos outros itens.

Tabela 1: Definições do Termo de Abertura

4.1.3. Entender processo

A atividade de Entendimento do Processo pode ser realizada através de diversas técnicas como estudo dos documentos de referência, entrevistas semiestruturadas (figura 3), jornada do serviço, jornada do cliente (figura 4), consulta a atores externos, reuniões.

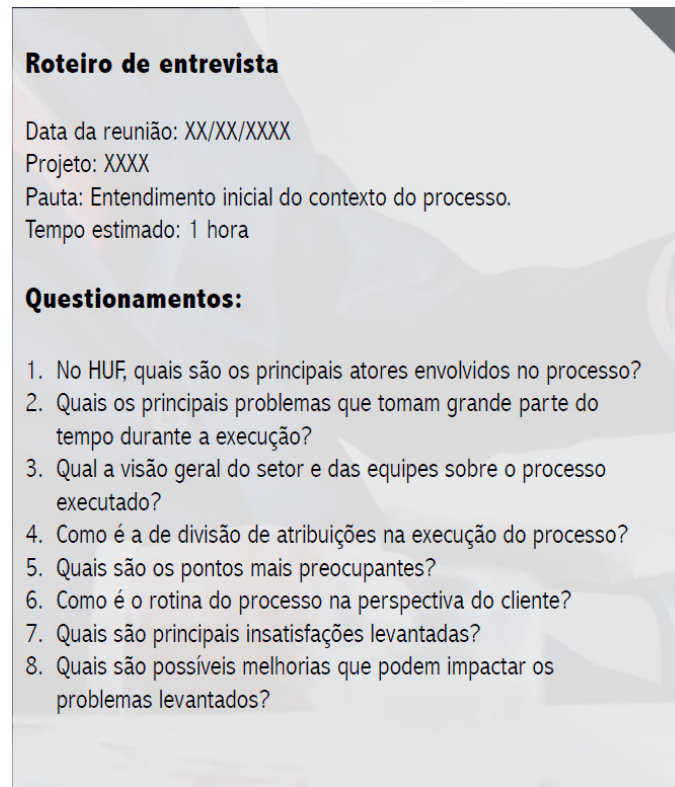


Figura 3: Exemplo de Roteiro de Entrevista

	ANTES	DURANTE	DEPOIS
ETAPAS	<p>INTENÇÃO PARA IR AO HOSPITAL</p> <p>PERCEPÇÃO DE NECESSIDADE ESCOLHA DO HOSPITAL</p>	<p>PACIENTE EM ATENDIMENTO</p> <p>TRIAGEM E RECEPÇÃO ATENDIMENTO MÉDICO</p>	<p>PACIENTE COM ALTA</p> <p>LIBERAÇÃO TRATAMENTO DOMICILIAR</p>
FAZ	<ul style="list-style-type: none"> Perceber que está doente Perceber que precisa ir para hospital Conversar com familiares Pesquisa e decidir qual hospital Dirigir para hospital 	<ul style="list-style-type: none"> Estacionar o carro Dirigir a entrada do Pronto Atendimento Realizar entrada no hospital Informar dados pessoais Avaliar atendimento recebido Relacionamento com Hospital 	<ul style="list-style-type: none"> Dirigir até a casa Comprar medicamentos Avaliar tratamento recebido Analisar possibilidade de retornar ao hospital em outras ocasiões Conversar com familiares sobre tratamento
PENSA E SENTE	<ul style="list-style-type: none"> “Eu preciso ir para hospital?” “Qual hospital está perto da minha casa?” “Qual hospital a minha família vai?” “Qual hospital atende o meu Plano de Saúde?” 	<ul style="list-style-type: none"> “Que hospital cheio...que demora para ser atendida.” “Estou doente e preciso de atendimento rápido”. “Pelo menos, é limpo”. “Que atendimento ruim. Parece que não está feliz fazendo o que faz”. 	<ul style="list-style-type: none"> “Ficarei bem, graças a Deus”. “Que medicamento caro. Será que não tinha outra opção?” “Não dá para voltar no hospital nesse horário... Terrível a demora até eu sair”.
EXPERIÊNCIA	<p>No geral, a experiência é satisfatória. Paciente tem acesso às informações que precisa. Usualmente, o paciente se dirige ao Hospital mais próximo de sua residência que atende pelo seu Plano de Saúde.</p>	<p>Grande parte das reclamações ocorrem durante a experiência como paciente, considerando a não cordialidade dos atendentes e a grande espera para que o atendimento e exames sejam realizados.</p>	<p>Os pacientes sentem satisfeitos quando recebem alta do hospital, mas não gostam quando os medicamentos indicados na receita médica não possuem genérico. A efetividade do tratamento valoriza a imagem do hospital para o paciente.</p>

Figura 4: Exemplo de Jornada do Cliente

Aqui pode modelar o processo como o trabalho é realizado no momento atual para que contribua ainda mais com o entendimento e análise dele, essa modelagem é conhecida como Processo AS IS e deve ser feita na ferramenta Bizagi Modeler.

A figura 5 apresenta os elementos básicos para modelagem de processo.

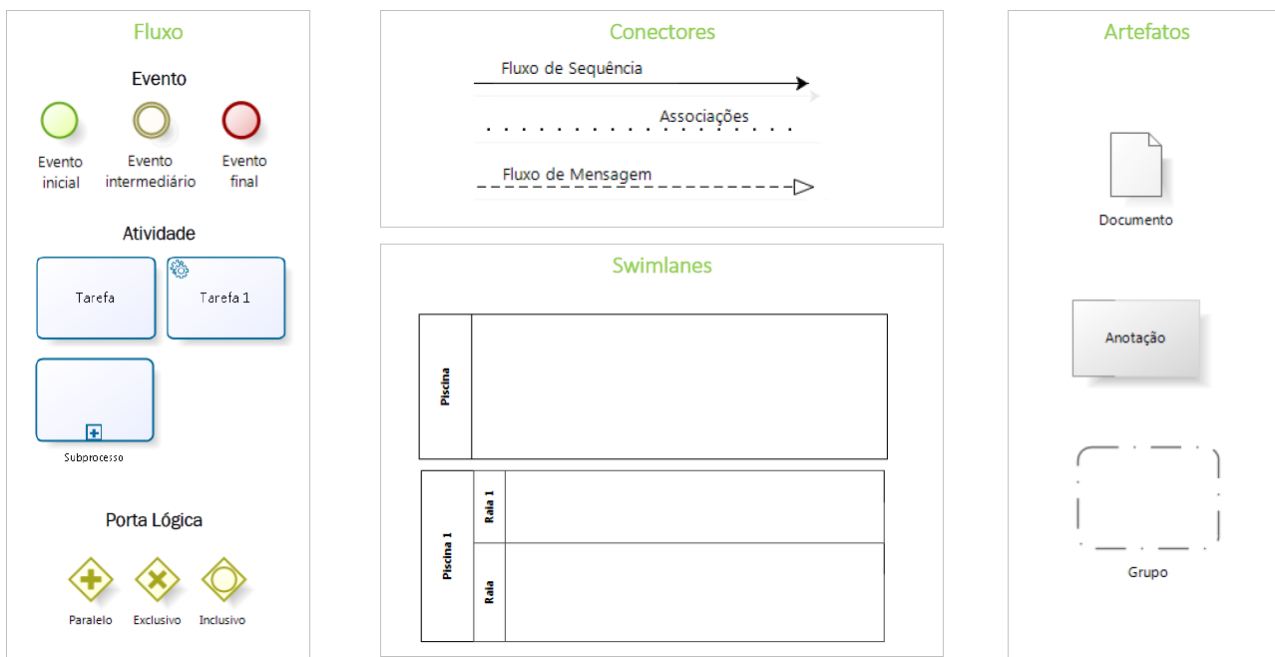


Figura 5: Elementos Básicos para Modelagem de Processo

Dentre os elementos básicos, as Portas Lógicas funcionam como ponto de divisão de caminho, podendo haver dois ou mais caminhos distintos. Elas possuem os seguintes significados:

- **Paralela:** As atividades paralelas deverão ser todas realizadas e apenas quando todas elas forem finalizadas seguirá a sequência para a próxima atividade.
- **Exclusiva:** Separa em duas ou mais atividades exclusivas, ou seja, ou a *Atividade 1* ou a *Atividade 2* ou a *Atividade X* será realizada. Apenas uma das atividades será realizada.
- **Inclusiva:** Divide-se em atividades inclusivas, que permite a realização de uma ou mais atividades, podendo realizar todas. Pelo menos uma das atividades deverá ser realizada.

4.1.4. Consolidar diagnóstico

Com o processo entendido, passa à Consolidação do Diagnóstico. Nessa fase são feitas reuniões em que a equipe revê as anotações da fase do entendimento, discute e consolida os problemas encontrados. Além disso, também principia o levantamento de melhorias para resolvê-los.

Durante a reunião de identificação de problemas, os participantes podem criar um painel de problemas (Figura 6), que pode ser em quadro, parede, cartolina ou alguma outra forma de visualização e acesso a todos para a inserção dos problemas percebidos. Da mesma forma, pode ser criado também um painel de ideação (Figura 7) onde a equipe irá inserir as ideias surgidas para resolução dos tais problemas.

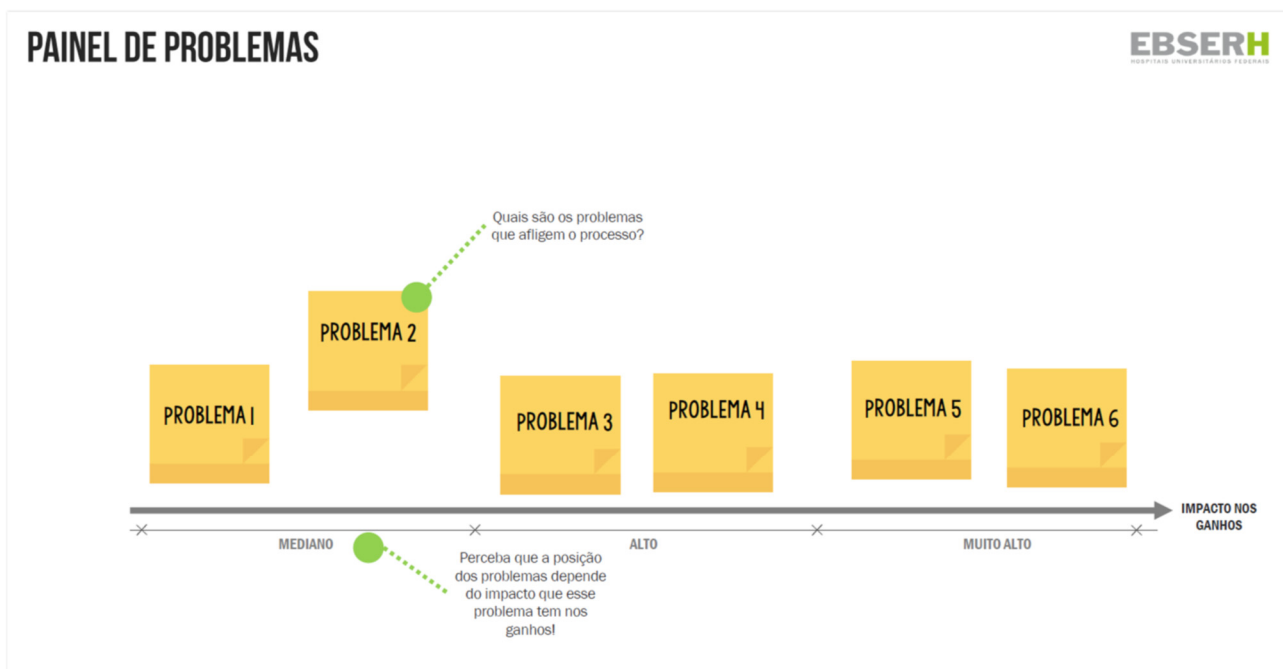


Figura 6: Exemplo de Painel de Problemas

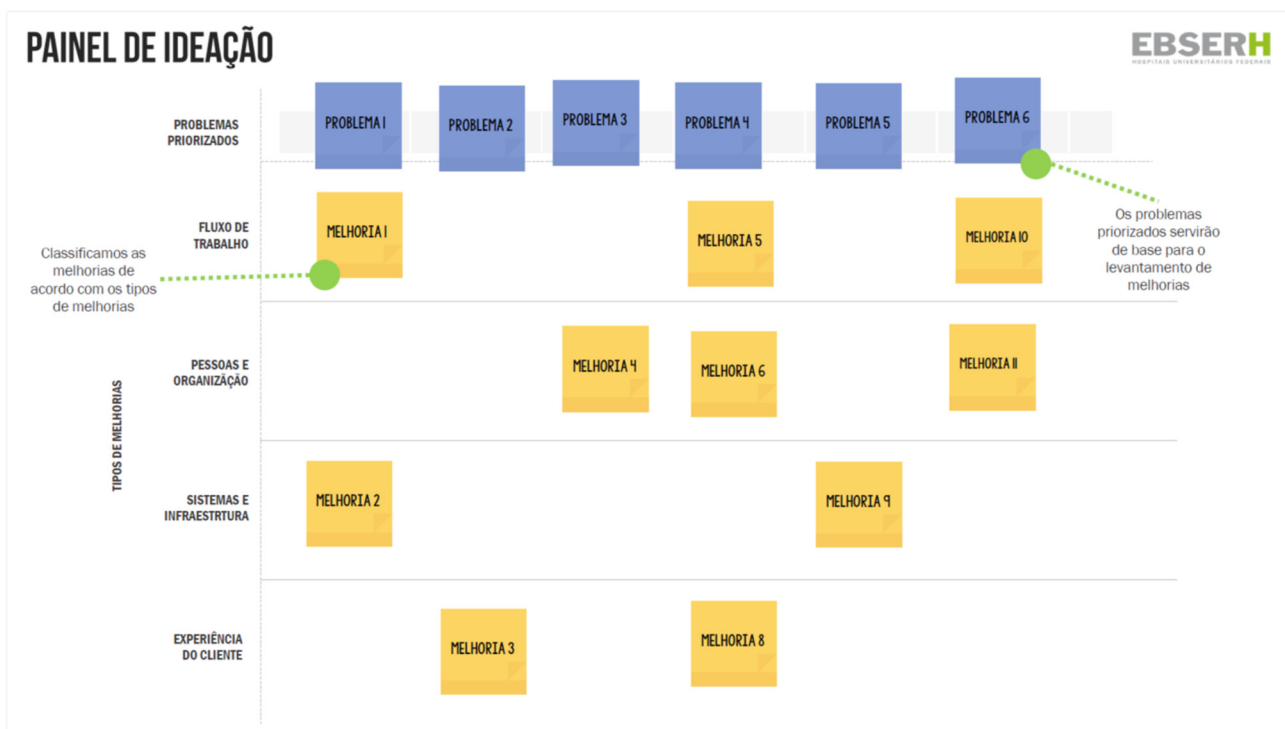


Figura 7: Exemplo de Painel de Ideação

O registro do *Workshop* de Ideação deverá ser feito na **Agenda de Melhorias**, através do documento modelo nº **5343848**, e incluído no processo SEI.

Há outros documentos que podem ser utilizados nessa fase para contribuir com as melhorias do processo de negócio, são eles:

- **Guia de Melhorias**, usado para identificar que há uma melhoria classificada em tipos e subtipos. Modelo nº **5344229**.
- **Diagrama de Pareto**, usado para encontrar a causa mais significativa de um problema e ajuda a priorizar as causas dos problemas que devem ser tratadas. Modelo nº **5346343**.
- **Identificação da Causa Raiz**, usado para uma análise através dos “5 porquês” que busca expor a causa oculta de um determinado problema. Modelo nº **5346557**.

A consolidação de diagnóstico ocorre no processo em execução e pode ocorrer no processo novo, não havendo obrigatoriedade para este. O que diferencia entre eles é o nível de conhecimento do processo de negócio.

4.1.5. Implementar ganhos rápidos

Durante a consolidação de diagnóstico, são identificadas diversas melhorias e dentre elas existem aquelas de ganho rápido que aceleram o caminho do projeto com pouco esforço, podendo ser implementadas antes mesmo de chegar na fase de implantação.

Como essas são melhorias simples, não é obrigatório o uso de uma ferramenta de planejamento da implantação. Mas pode ser utilizado o documento modelo nº **5350576 Painel do Processo** quando for necessário.

4.1.6. Consolidar melhorias

Esse é o momento de selecionar as melhorias para serem implantadas. Devem ser analisadas as opções sob um olhar de esforço e impacto, buscando priorizar aquelas que trarão o maior ganho para o processo de negócio e que possuam o menor esforço possível.

Nessa fase pode ser criada uma matriz de priorização (Figura 8) para facilitar o trabalho conjunto da seleção, assim como feito o painel de problemas e de ideiação.



Figura 8: Exemplo de Matriz de Priorização

Como boa prática, pode ser incluído o documento modelo nº **5353684 Detalhamento da Solução**, descrevendo de forma sucinta a situação atual de um problema e a situação futura pretendida com a implantação da solução definida.

4.1.7. (Re)Desenhar processo

Com todas as melhorias definidas e as já implantadas, chega a hora de (re)desenhar o processo de negócio de como pretende que ele seja executado. Este é conhecido como Processo TO BE.

A modelagem é importante para ser utilizado como referência na implantação. Porém nem todo processo de negócio necessita haver esse desenho, isso poderá ser definido de acordo com a criticidade e natureza dele.

A modelagem deve ser feita na ferramenta Bizagi Modeler e exportada como imagem.

4.1.8. Criar/Atualizar documento do processo

Um documento deverá ser criado/atualizado com a descrição do processo.

Assim como a modelagem, o documento também não é obrigatório e a definição da criação se deve à criticidade e natureza do processo de negócio. Mas se a modelagem for feita, então o documento também deverá ser feito.

O documento deverá ser criado no Word e transformado em pdf.

Deverá ser utilizado o documento Modelo de Mapeamento de Processos da Norma Zero e/ou outro documento adequado ao tipo do processo de negócio.

4.1.9. Inserir documentos e imagens no processo

Os documentos e imagens criados deverão ser inseridos no Processo SEI. Aqueles que couberem assinatura como TAP, Agenda de Melhorias, Detalhamento da Solução, entre outros deverão ser assinados por toda a equipe participante do processo.

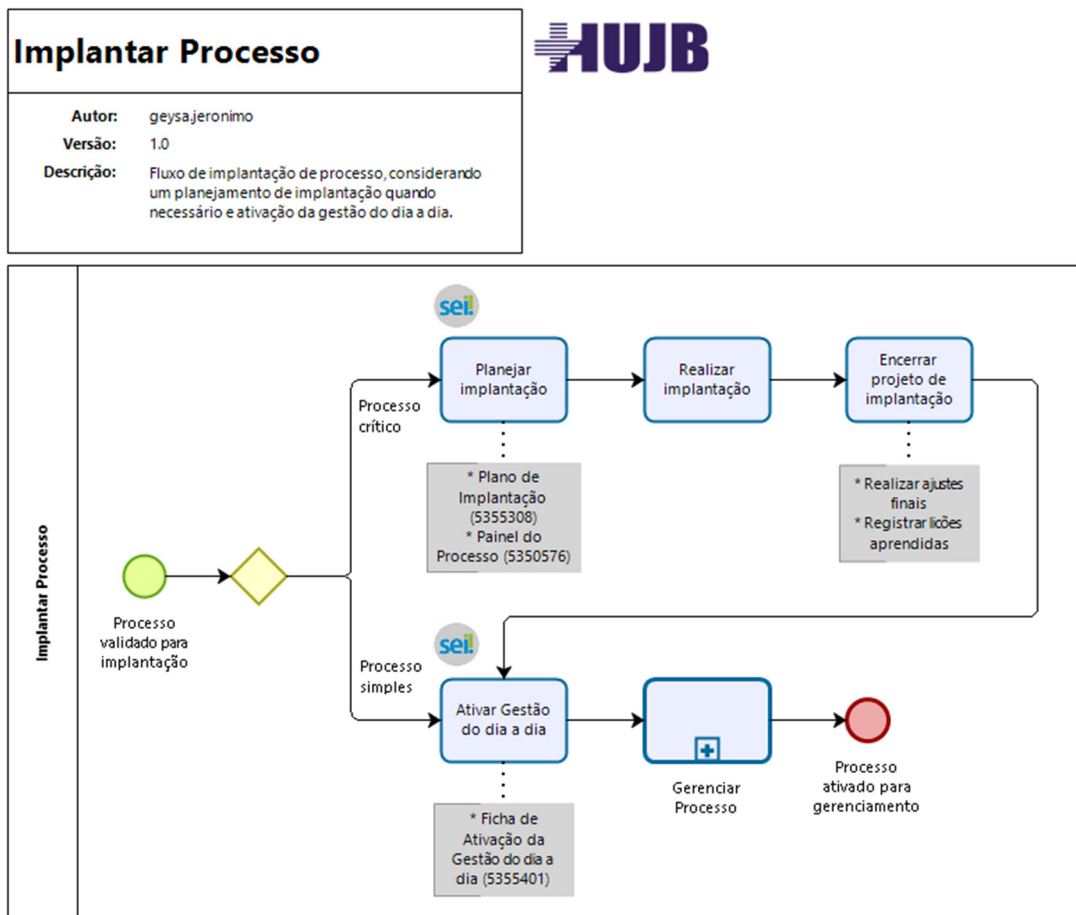
Os documentos que são criados fora do SEI, a exemplo do Mapeamento de Processos, imagens da modelagem e Diagrama de Pareto deverão ser inseridos como documento Externo em seu tipo de documento (Manual, Imagem, Planilha) específico.

4.1.10. Validar solução

Uma reunião com as partes interessadas deverá ser realizada para validar a solução. A Governança poderá ser convidada para essa reunião, principalmente quando for processo de negócio que gera uma transformação interfuncional no hospital.

4.2. Implantar Processo

A implantação de processo acontece de forma mais detalhada para processos considerados críticos, complexos ou que gere transformação de negócio e de forma resumida para processos simples, que não necessitem de um grande planejamento de implantação.



Powered by
bizagi
Modeler

Figura 9: Diagrama de Implantação de Processo (imagem disponível em alta qualidade em <https://prnt.sc/urfxjj>)

4.2.1. Planejar implantação

Esse é o momento de planejar como ocorrerá a implantação do processo definido e melhorias levantadas, pactuando as atividades, prazos e responsabilidades com toda equipe para que aconteça com sucesso.

Processos considerados críticos, complexos ou que gere uma transformação interfuncional necessitam de um planejamento maior e o grau de detalhamento necessário para eles definirá o tipo de documento a ser utilizado.

Para maior detalhamento deverá ser utilizado o documento modelo nº **5355308 Plano de Implantação**. Já para um detalhamento simplificado deverá utilizar o documento modelo nº **5350576 Painel do Processo**.

O Plano de Implantação é um documento criado fora do SEI, portanto deverá salvar ele no computador para realizar todo o preenchimento desejado e em seguida inserir no processo SEI como um documento Externo do tipo Planilha.

4.2.2. Realizar implantação

Essa é a etapa de colocar a mão na massa e fazer os resultados acontecerem.

A implantação ocorre de forma específica para cada projeto, portanto não há uma definição de como ser realizada e de documento a ser utilizado. Mas o êxito dela dependerá de os membros seguirem o que foi pactuado.

4.2.3. Encerrar projeto de implantação

No encerramento da implantação, faz-se os ajustes finais necessários para realização do projeto com sucesso, o levantamento das maiores dificuldades passadas e o registro das lições aprendidas, que servirão para novos projetos. Além disso, também se comemoram os resultados alcançados.

O marco do encerramento do projeto de implantação pode ser feito em reunião com a equipe participante, podendo ser registrado em Ata de reunião no SEI.

4.2.4. Ativar gestão do dia a dia

Em processos simples, a ativação da gestão do dia a dia é suficiente para realizar a implantação e ativação em uma única etapa. Mas processos complexos também passarão por essa ativação após o encerramento do projeto de implantação.

Essa é a fase que dá início ao gerenciamento contínuo do processo, a fim de monitorar e melhorá-lo progressivamente. Para isso deve ser definida a forma de gerenciamento, a exemplo da periodicidade, participantes e indicadores.

O documento modelo nº **5355401 Ficha de Ativação da Gestão do Dia a Dia** deverá ser usado nessa definição.

4.3. Gestão do dia a dia

A gestão do dia a dia engloba o gerenciamento, análise e refinamento em ciclo que representa um contínuo esforço de melhoria do processo de negócio.

4.3.1. Gerenciar Processo

A natureza cíclica do processo de negócio inicia nessa etapa, coletando e analisando os indicadores que serão utilizados na próxima fase de melhoria dele.

Esse ciclo ocorre até que se tenha um bom domínio do processo, tendo levantado uma grande quantidade de problemas e melhorias, para que possa definir o momento de analisá-lo completamente a fim de executar as possíveis melhorias que o trarão uma transformação.

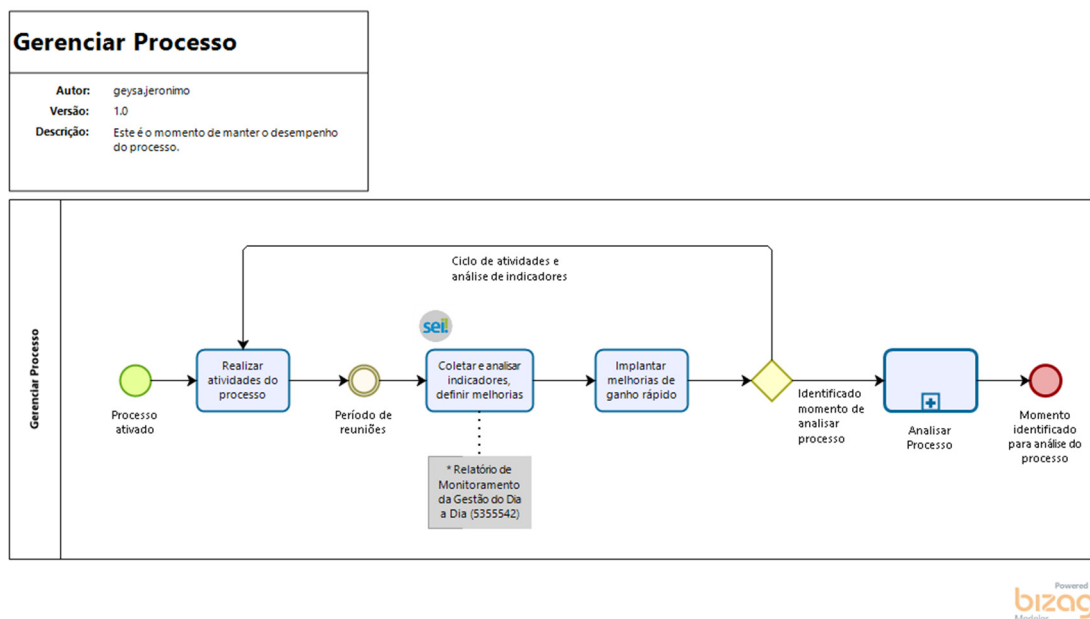


Figura 10: Diagrama de Gerenciamento do Processo (imagem disponível em alta qualidade em <https://prnt.sc/urfjyv>)

4.3.1.1. Realizar atividades do processo

Aqui as atividades do processo de negócio são realizadas continuamente, conforme acordado nas etapas anteriores.

4.3.1.2. Coletar e analisar indicadores, definir melhorias

Chegado o período do acompanhamento definido na Ficha de Ativação da Gestão do Dia a Dia, deverá ser feita a coleta dos indicadores e em reunião eles serão analisados pela equipe.

Durante o período de atividades alguns problemas são identificados, então eles são analisados durante a reunião e melhorias devem ser levantadas para resolvê-los. Dentre essas melhorias, aquelas de ganho rápido deverão ser imediatamente pactuadas.

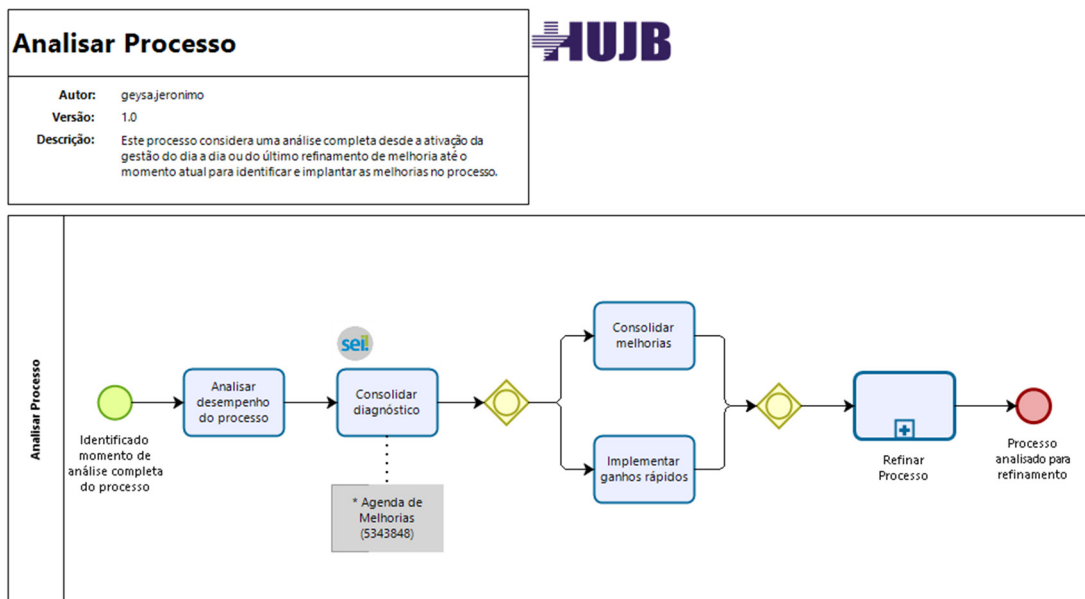
O registro da reunião do monitoramento deve ser realizado no documento modelo nº **5355542 Relatório de Monitoramento da Gestão do Dia a Dia**.

4.3.1.3. Implantar melhorias de ganho rápido

As melhorias de ganho rápido acordadas na fase anterior deverão ser implantadas.

4.3.2. Analisar Processo

A fase de análise considera o processo de negócio como um todo, desde sua ativação ou último refinamento até o momento atual com o objetivo de verificar os problemas e melhorias levantados no gerenciamento para que seja avaliada a solução que fará diferença ao processo.



Powered by
bizagi
Modeler

Figura 11: Diagrama de Análise do Processo (imagem disponível em alta qualidade em <https://prnt.sc/urfze8>)

4.3.2.1. Analisar desempenho do processo

A análise do desempenho é feita em reunião com a utilização dos Relatórios de Monitoramento da Gestão do dia a dia.

4.3.2.2. Consolidar diagnóstico

Durante a análise de desempenho, discute-se os problemas e melhorias elencados para que sejam consolidados no documento modelo nº **5343848 Agenda de Melhorias**.

Nesse diagnóstico pode ser utilizado um painel de problemas (Figura 6) e de ideação (Figura 7) para facilitar a contribuição dos participantes.

Também é possível utilizar os seguintes documentos para auxiliar nas melhorias do processo de negócio:

- **Guia de Melhorias**, usado para identificar que há uma melhoria classificada em tipos e subtipos. Modelo nº **5344229**.
- **Diagrama de Pareto**, usado para encontrar a causa mais significativa de um problema e ajuda a priorizar as causas dos problemas que devem ser tratadas. Modelo nº **5346343**.
- **Identificação da Causa Raiz**, usado para uma análise através dos “5 porquês” que busca expor a causa oculta de um determinado problema. Modelo nº **5346557**.

4.3.2.3. Implementar ganhos rápidos

Dentre as melhorias identificadas na consolidação do diagnóstico, as que demandem pouco esforço e acelerem o caminho do projeto com ganho rápido deverão ser imediatamente implementadas.

Quando necessário, pode utilizar o documento modelo nº **5350576 Painel do Processo** para acompanhar a implantação dessas melhorias.

4.3.2.4. Consolidar melhorias

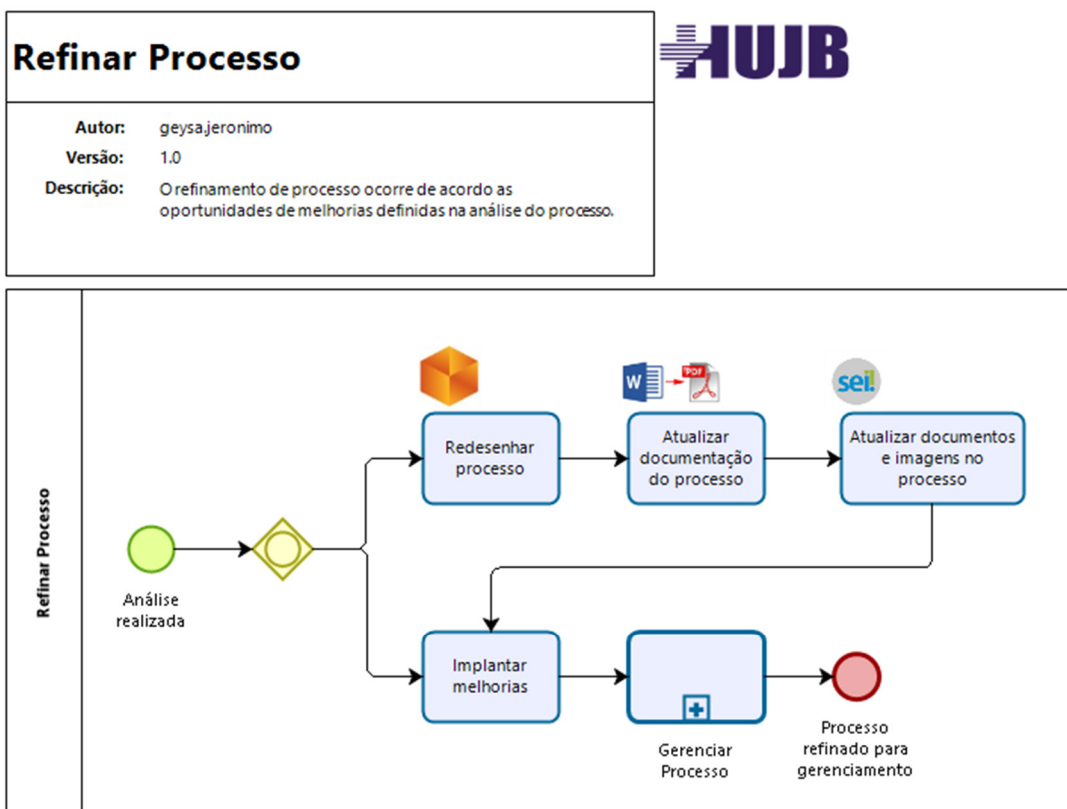
Nessa etapa é feita a escolha das melhorias a serem implantadas, considerando o impacto e esforço para isso.

Como forma de auxiliar esse trabalho de seleção, uma matriz de priorização (Figura 8) pode ser elaborada.

Definida a solução, ela pode ser descrita de forma resumida relatando a situação atual de um problema e a situação futura pretendida. Isso deve ser feito no documento modelo nº **5353684 Detalhamento da Solução**.

4.3.3. Refinar Processo

O refinamento acontece de acordo com as oportunidades de melhorias definidas na análise do processo de negócio. Essa é a etapa de atualizar a documentação e implantar as melhorias.



Powered by
bizagi
Modeler

Figura 12: Diagrama de Refinamento do Processo (imagem disponível em alta qualidade em <https://prnt.sc/urg07b>)

4.3.3.1. Redesenhar processo

A depender da necessidade de haver o desenho do processo, a remodelagem deve ser feita considerando as melhorias determinadas na fase anterior para que o mantenha atualizado. Ver elementos básicos para modelagem na Figura 5.

Isso é feito na ferramenta Bizagi Modeler e as imagens devem ser exportadas.

4.3.3.2. Atualizar documentação do processo

Havendo redesenho, então o documento de Mapeamento de Processos deverá ser atualizado. Caso haja algum outro documento que considere as alterações feitas, ele também deverá ser atualizado.

Esse documento de *Word* deverá ser transformado em pdf.

4.3.3.3. Atualizar documentos e imagens no processo

O processo SEI deverá ser atualizado com os documentos e imagens alterados.

4.3.3.4. Implantar melhorias

Para que a implantação das melhorias ocorra com sucesso, algumas atividades, prazos e responsabilidades devem ser acordados e executados pela equipe.

Para o acompanhamento da implantação, essas tarefas pactuadas podem ser documentadas no **Painel do Processo** (modelo nº **5350576**) em simples mudanças ou no **Plano de Implantação** (modelo nº **5355308**) em mudanças de maior complexidade.

5. REFERÊNCIAS

CAPOTE, Gart; Curso de Formação de Analistas de Processos – Análise e Diagnóstico. Disponível em: <<http://ead-gartcapote.weebly.com>>. Acesso em: fev. 2020.

EUAX; Restrições de um projeto: pare de confundir esse conceito de uma vez por todas. Disponível em: < <https://www.euax.com.br/2019/03/restricoes-de-um-projeto/> >. Acesso em: 30 mai. 2020.

FEITOSA, Bárbara; BRITO, Laíra. Tronco Comum de Processos EBSERH. Método de Processos.

FERREIRA, Pedro Costa. COSTA, Leandro Chaves Vieira. Método de Gestão por Processos EBSERH. Método de Atuação e Ferramentas Utilizadas. V3.0. Set. 2019.

HU-UFJF, Colegiado Executivo do; HU-UFJF, Comissão de Governança de Processos do. Modelo de Governança de Processos do Hospital Universitário da Universidade Federal de Juiz de Fora – HU-UFJF. V1.0. Juiz de Fora: 2016. Disponível em: < http://www2.ebserh.gov.br/documents/222346/866032/MGOP_Modelo_Governanca_Processos.pdf/5368b798-26bf-4082-a2e4-96a0383aefe1>. Acesso em: 28 fev. 2020.

UNISERPRO. Modelo de Governança de Processos do SERPRO – PCNE. Disponível em: < https://moodle.ead.serpro.gov.br/blocks/course_catalog/guia_aluno.php?exibe=c&or g=2&categoria=1070&url=>>. Acesso em: 28 fev. 2020.

VEYRAT, Pierre. Tudo sobre a governança de processos e sua importância. Disponível em: < <https://www.venki.com.br/blog/governanca-de-processos/>>. Acesso em: 28 fev. 2020.