



UNIVERSIDADE FEDERAL DO
TOCANTINS
HOSPITAL DE DOENÇAS TROPICAIS



Tipo do Documento	POLÍTICA	PO.HDT-UFT.001 - Página 1/17	
Título do Documento	POLITICA DE GESTÃO POR PROCESSOS	Emissão: 03/05/2021	Próxima revisão: 03/05/2025
		Versão: 01	

POLÍTICA DE GESTÃO POR PROCESSOS

Hospital de Doenças Tropicais



UNIVERSIDADE FEDERAL DO
TOCANTINS
HOSPITAL DE DOENÇAS TROPICAIS



Tipo do Documento	POLÍTICA	PO.HDT-UFT.001 - Página 2/17	
Título do Documento	POLITICA DE GESTÃO POR PROCESSOS	Emissão: 03/05/2021 Versão: 01	Próxima revisão: 03/05/2025

1.SUMÁRIO

2.INTRODUÇÃO	3
2.1. Justificativa	3
2.2 Objetivo	4
2.3 Fundamentos da Política	5
3. CICLO DE GESTÃO POR PROCESSOS E ESTRATÉGIA DE IMPLEMENTAÇÃO	5
3.1 Definição de um Processo	7
3.2 Mapeamento e diagramação do processo atual (AI-IS)	8
3.3 Analise do Processo Atual	8
3.4 Modelagem do Novo Processo (“TO-BE”)	8
3.5 Homologação e Publicação do Novo Processo	9
3.6 Implementação do Novo Processo	9
3.7 Monitoramento e Controle do Processo Implementado	9
3.8 Medição de Desempenho	10
4.PRINCIPAIS PARTICIPANTES DA GOVERNANÇA DE PROCESSOS	11
4.1Escritório de Processos, com apoio da gestão do hospital	11
4.2 Gestão do Processo	12
4.3 Executor do processo	13
4.4 Analista de Processo funcional	13
4.5 Homologador Funcional	13
5. HIERARQUIA DE PROCESSOS	13
5.1 Fluxos Detalhados	14
APÊNDICE	15
Os 10 Passos Para Mapear e Modelar um Processo	15
6. REFERÊNCIAS	16
7. HISTÓRICO DE REVISÃO	17



UNIVERSIDADE FEDERAL DO
TOCANTINS
HOSPITAL DE DOENÇAS TROPICAIS



Tipo do Documento	POLÍTICA	PO.HDT-UFT.001 - Página 3/17	
Título do Documento	POLITICA DE GESTÃO POR PROCESSOS	Emissão: 03/05/2021	Próxima revisão: 03/05/2025
		Versão: 01	

2.INTRODUÇÃO

A presente Política de Gestão por Processos (PGP) apresenta os fundamentos para a implantação e manutenção da Gestão por Processos no Hospital de Doenças Tropicais da Universidade Federal do Tocantins (HDT-UFT). Este documento visa estabelecer os papéis e responsabilidades dos atores envolvidos na Gestão por Processos.

Além disso, a PGP é capaz de nortear e estabelecer princípios, políticas e regras procedimentais fundamentais sobre o assunto:

processos de negócio definem como as organizações executam o trabalho para entregar valor para seus clientes e aplicar BPM é se concentrar em processos interfuncionais que agregam valor para esses clientes. O gerenciamento intencional desses processos cria práticas de negócio mais sólidas que conduzem a processos mais eficazes, mais eficientes e mais ágeis, e que, em última análise, oferecem maior retorno às partes interessadas (CBOK, 2013. p. 19).

2.1. Justificativa

A implantação da Gestão por Processos no HDT-UFT corrobora as diretrizes e estratégias que a Sede da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSEH) planejou para os Setores de Gestão de Processos e Tecnologia da Informação (SGPTI) dos Hospitais Universitários. Além disso, outros benefícios oriundos da implantação da PGP podem ser relacionados no quadro abaixo:



UNIVERSIDADE FEDERAL DO
TOCANTINS
HOSPITAL DE DOENÇAS TROPICAIS



Tipo do Documento	POLÍTICA	PO.HDT-UFT.001 - Página 4/17	
Título do Documento	POLITICA DE GESTÃO POR PROCESSOS	Emissão: 03/05/2021 Versão: 01	Próxima revisão: 03/05/2025

Benefícios para	Atributos do benefício
Organização	- Transformação de processos requer definições claras de responsabilidade e propriedade - Acompanhamento de desempenho permite respostas ágeis - Medições de desempenho contribuem para controle de custos, qualidade e melhoria contínua - Monitoramento melhora a conformidade - Visibilidade, entendimento e prontidão para mudança aumentam a agilidade - Acesso a informações úteis simplifica a transformação de processos - Avaliação de custos de processos facilita controle e redução de custos - Melhor consistência e adequação da capacidade de negócio - Operações de negócio são mais bem compreendidas e o conhecimento é gerenciado
Cliente	- Transformação dos processos impacta positivamente os clientes - Colaboradores atendem melhor às expectativas de partes interessadas - Compromissos com clientes são mais bem controlados
Gerência	- Confirmação que as atividades realizadas em um processo agregam valor - Otimização do desempenho ao longo do processo - Melhoria de planejamento e projeções - Superação de obstáculos de fronteiras funcionais - Facilitação de <i>benchmarking</i> interno e externo de operações - Organização de níveis de alerta em caso de incidente e análise de impactos
Ator de processo	- Maior segurança e ciência sobre seus papéis e responsabilidades - Maior compreensão do todo - Clareza de requisitos do ambiente de trabalho - Uso de ferramentas apropriadas de trabalho - Maior contribuição para os resultados da organização e, por consequência, maior possibilidade de visibilidade e reconhecimento pelo trabalho que realiza

Fonte: CBOK 3.0

2.2 Objetivo

A PGP visa orientar todos os participantes da Gestão por Processos no HDT-UFT em



UNIVERSIDADE FEDERAL DO
TOCANTINS
HOSPITAL DE DOENÇAS TROPICAIS



Tipo do Documento	POLÍTICA	PO.HDT-UFT.001 - Página 5/17	
Título do Documento	POLITICA DE GESTÃO POR PROCESSOS	Emissão: 03/05/2021 Versão: 01	Próxima revisão: 03/05/2025

relação às melhores práticas e uso de uma metodologia adequada. Além disso, tal gestão do conhecimento permite uma internalização mais célere do conhecimento organizacional gerado por parte dos colaboradores. Serão modernizados e informatizados os processos organizacionais cabíveis, sendo aprovados pelo Escritório de Processos.

A PGP pretende:

- Dar visibilidade aos procedimentos administrativos, assistenciais e de ensino, conferindo clareza institucional para os envolvidos nos processos;
- Reduzir conflitos entre áreas;
- Evitar retrabalhos;
- Integrar as áreas responsáveis pela execução dos processos;
- Estabelecer mecanismos que auxiliem no gerenciamento do desempenho dos processos;
- Buscar conformidade legal.

As iniciativas de gestão por processo darão suporte direto às ações previstas no projeto de Processos e Tecnologia do PDE 2021-2023 do HDT-UFT, bem como aos requisitos de criação da Política de Gestão de Custos, que é parte do plano de ação do SEQUALI da Gerência Administrativa e do projeto de Sustentabilidade do PDE.

2.3 Fundamentos da Política

Para a fundamentação deste Política de Gestão por Processos será utilizada como literatura básica o Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio - Corpo Comum de Conhecimento (BPM CBOK V3.0).

3. CICLO DE GESTÃO POR PROCESSOS E ESTRATÉGIA DE IMPLEMENTAÇÃO

Para a implementação da Gestão por Processos no HDT-UFT a seguinte estratégia será adotada:

- Elaboração do Política de Governança por Processos (PGP);
- Criação do escritório de processos;
- Elaboração e divulgação do Caderno de Processos na Intranet do HDT-UFT.

O Ciclo BPM (do inglês Business Process Management, ou Gerenciamento de Processos de Negócios) no HDT-UFT seguirá o fluxo de atividades previstas na figura a seguir e serão posteriormente detalhados neste documento:

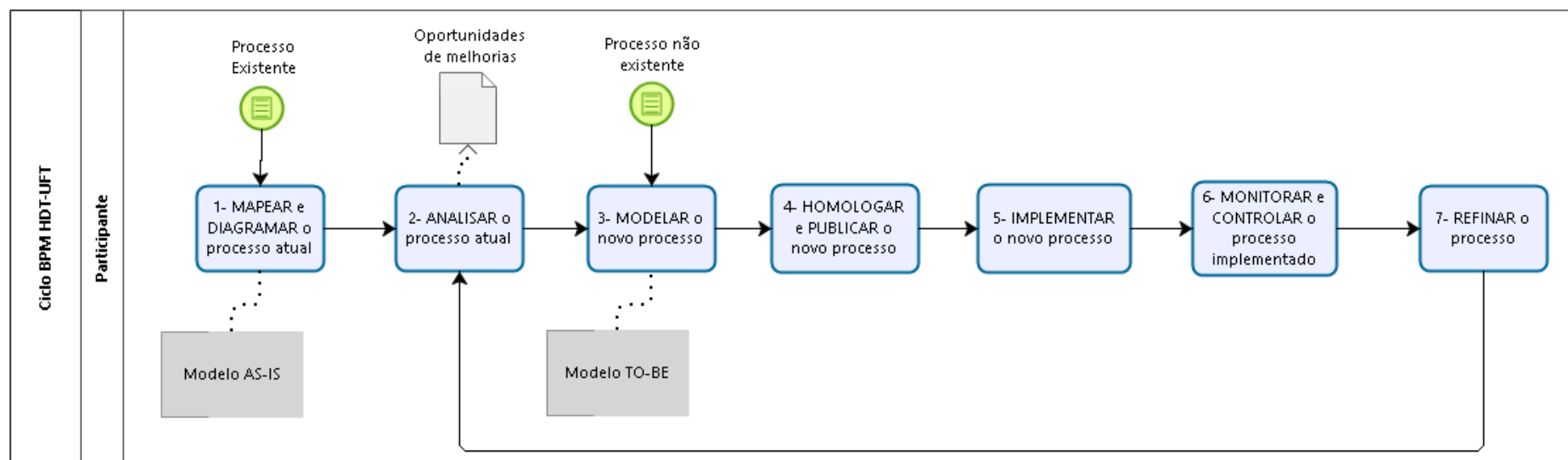


UNIVERSIDADE FEDERAL DO
TOCANTINS
HOSPITAL DE DOENÇAS TROPICAIS

EBSERH
HOSPITAIS UNIVERSITÁRIOS FEDERAIS

Tipo do Documento	POLÍTICA	PO.HDT-UFT.001 - Página 6/17	
Título do Documento	POLITICA DE GESTÃO POR PROCESSOS	Emissão: 03/05/2021	Próxima revisão: 03/05/2025
		Versão: 01	

Ciclo BPM do HDT-UFT



Fonte: arquivo dos autores



UNIVERSIDADE FEDERAL DO
TOCANTINS
HOSPITAL DE DOENÇAS TROPICAIS



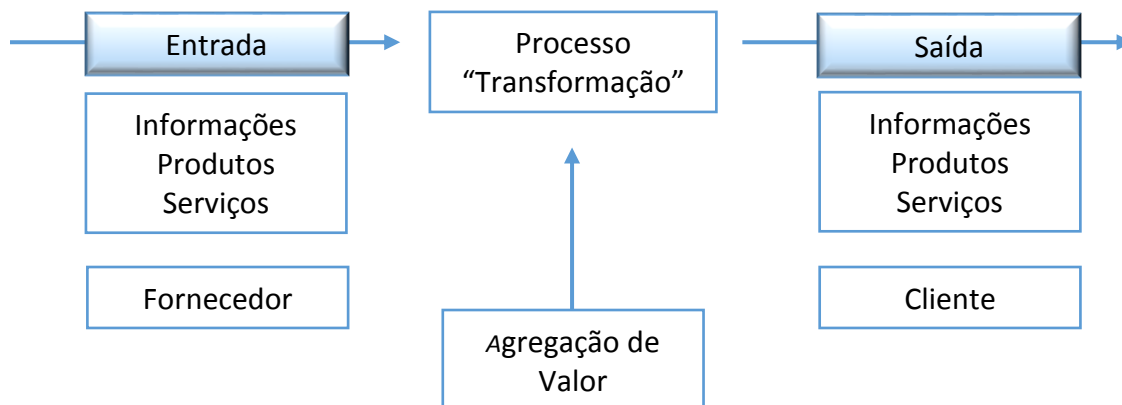
Tipo do Documento	POLÍTICA	PO.HDT-UFT.001 - Página 7/17	
Título do Documento	POLITICA DE GESTÃO POR PROCESSOS	Emissão: 03/05/2021 Versão: 01	Próxima revisão: 03/05/2025

3.1 Definição de um Processo

Um processo é um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar em um produto especificado para um determinado cliente ou mercado, é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo e um fim, e entradas (inputs) e saídas (outputs) claramente identificados: uma estrutura para a ação (DAVENPORT, 1994).

No contexto de BPM, um processo de negócio é um trabalho que entrega valor para os clientes ou apoia/gerencia outros processos. Esse trabalho pode ser ponta a ponta, interfuncional e até mesmo interorganizacional. A noção de trabalho ponta a ponta interfuncional é chave, pois envolve todo o trabalho, cruzando limites funcionais necessários para entregar valor para os clientes (CBOK, 2013).

Um processo pode ser classificado, basicamente, em primário (ou finalístico), de suporte ou gerencial. Os processos primários são tipicamente interfuncionais, isto é, entre serviços, ponta a ponta que agregam valor diretamente para o cliente e representam as atividades essenciais que uma organização executa para cumprir sua missão. Esses processos constroem a percepção de valor pelo cliente por estarem diretamente relacionados à experiência de consumo do produto ou serviço. No contexto do hospital universitário, o cliente está representado tanto pelo aluno da graduação e pós-graduação, como pelo usuário do serviço de saúde.



Os processos de suporte, como o nome já indica, existem para dar suporte a processos primários, mas também podem prover suporte a outros processos de suporte ou processos gerenciais. A diferença principal entre os processos primários e os de suporte é que estes entregam valor para outros processos e não diretamente para os clientes. “Os processos de suporte podem ser fundamentais e estratégicos para a organização na medida em que aumentam sua capacidade de efetivamente realizar os processos primários” (CBOK, 2013. p. 37).

Os processos gerenciais têm o propósito de medir, monitorar, controlar atividades e administrar o presente e o futuro do negócio. Também não agregam valor diretamente para os clientes, mas são necessários para assegurar que a organização opere de acordo com seus objetivos e metas de desempenho.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO
TOCANTINS
HOSPITAL DE DOENÇAS TROPICAIS



Tipo do Documento	POLÍTICA	PO.HDT-UFT.001 - Página 8/17	
Título do Documento	POLITICA DE GESTÃO POR PROCESSOS	Emissão: 03/05/2021 Versão: 01	Próxima revisão: 03/05/2025

3.2 Mapeamento e diagramação do processo atual ("AI-IS")

Segundo o CBOK "O primeiro passo para definir um novo processo ou atualizar um que já exista é criar um entendimento comum do estado atual ("AS-IS") do processo e como ele cumpre seus objetivos".

Essa etapa do ciclo BPM é caracterizada pelo estudo do processo atual. Ela gera um diagrama do processo na forma como ele se encontra, isto é, externaliza quais áreas estão envolvidas no processo, quais atividades dentro dessas áreas são realizadas e quais os passos sequenciais deverão ser seguidos para a conclusão do processo.

Para a condução de tal etapa existem disponíveis diversas técnicas, dentre as quais sugere-se utilizar: entrevistas com os executores do processo, entrevistas com os gestores funcionais, observação da execução das atividades e reuniões entre executores e gestores do processo.

3.3 Análise do Processo Atual

A etapa da análise do processo atual gera como resultado um documento onde se identificam as oportunidades de melhoria.

A análise de processos proporciona uma compreensão das atividades do processo e os resultados dessas atividades e dos processos em relação à sua capacidade de atender as metas pretendidas. Analisa também as restrições e rupturas que interferem no desempenho do processo (CBOK, 2031. p. 107).

Esse documento deverá conter os pontos que geram dificuldade para os gestores, bem como indicar as melhorias que poderão e/ou deverão ser implementadas, tais como: possibilidades de redução do número de atividades, melhor distribuição de atividades entre as áreas envolvidas no processo e possibilidades de informatização do processo.

3.4 Modelagem do Novo Processo ("TO-BE")

Durante essa fase, sugestões de mudanças para processos, subprocessos, funções e atividades que estão no escopo de trabalho são listadas, ponderadas e priorizadas. Isso revela um retrato dos pontos fracos dos processos atuais e ajuda a decidir o que será desenhado e em que ordem. Uma vez selecionadas as áreas funcionais que serão mudadas, o grau de mudança pode ser avaliado para serem feitas mudanças incrementais ou em larga escala sistêmica. Às vezes, fazer pequenas mudanças frequentes pode ter um efeito igualmente significativo no desempenho do processo, assim como as mudanças radicais, desde que haja uma visão clara e aceita do "TO-BE".

Essa modelagem gera como resultado um novo diagrama do processo, isto é, o processo passa a ser representado pela sua forma modificada a partir das análises realizadas na etapa anterior do ciclo BPM e das oportunidades de melhoria.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO
TOCANTINS
HOSPITAL DE DOENÇAS TROPICAIS



Tipo do Documento	POLÍTICA	PO.HDT-UFT.001 - Página 9/17	
Título do Documento	POLITICA DE GESTÃO POR PROCESSOS	Emissão: 03/05/2021 Versão: 01	Próxima revisão: 03/05/2025

3.5 Homologação e Publicação do Novo Processo

O processo organizacional, depois de ter seu estado atual modificado com as melhorias sugeridas, terá sua validade confirmada através de um processo de homologação, que ocorrerá através de duas etapas:

1ª) Homologação funcional: tal etapa deverá ser processada por aprovação por Despacho-SEI do(s) Gerente(s) da(s) área(s) específica(s) que se relaciona(m) com o processo a ser homologado.

2ª) Homologação metodológica: tal etapa deverá ser validada pelo Escritório de Processos, que autorizará e realizará a publicação do diagrama elaborado no caderno de processos do HDT-UFT.

Para que seja publicado no caderno, o processo deverá conter como elementos mínimos:

- ◆ Adotar o software gratuito *Bizagi Modeler* como ferramenta padrão de modelagem de processos;
- ◆ Respeitar a notação BPMN, que poderá ser verificada quando do salvamento do arquivo no software sem nenhum apontamento de erro de diagramação;
- ◆ Zelar pela fluidez da leitura e clareza do fluxo, mantendo, na medida do possível, orientação de cima para baixo e da esquerda para a direita, com vistas a facilitar a compreensão do fluxo de atividades por leigos no processo;
- ◆ Contemplar numeração nas atividades e outros elementos que o gestor do processo julgar necessários, para facilitar o entendimento do descritivo do fluxo;
- ◆ Conter descrição das atividades que o gestor do processo julgar necessárias que poderá ser inserida tanto no próprio diagrama através da utilização do campo “propriedades” do software e através de documento de texto que deverá ser enviado ao Escritório de Processos em forma de anexo quando da solicitação de homologação metodológica e de publicação para este Setor;
- ◆ Seguir o processo modelo disponibilizado no caderno de processos como referência para a diagramação.
- ◆ Ter definidos o gestor, responsável e indicador(es).

3.6 Implementação do Novo Processo

A partir do momento da homologação, o processo poderá ser implantado nas áreas desejadas com o apoio do Gestor do processo.

3.7 Monitoramento e Controle do Processo Implementado

Uma vez implementado o processo, o mesmo deverá ser monitorado quanto ao seu desempenho. O Gestor do processo deve zelar por essa atividade, contando com o apoio dos gestores de cada área e com os executores do processo. “Gerenciar o negócio por processos requer



UNIVERSIDADE FEDERAL DO
TOCANTINS
HOSPITAL DE DOENÇAS TROPICAIS



Tipo do Documento	POLÍTICA	PO.HDT-UFT.001 - Página 10/17	
Título do Documento	POLITICA DE GESTÃO POR PROCESSOS	Emissão: 03/05/2021	Próxima revisão: 03/05/2025
		Versão: 01	

que medidas, métricas e indicadores de desempenho estejam disponíveis para monitorar os processos de forma que estes atendam às suas metas” (CBOK, 2013. p. 187).

O que medir no gerenciamento do desempenho de processos tem sido um mistério para uns e um dilema para outros. *A melhor maneira de entender o que medir em um processo é compreender primeiro o resultado desejado.* A informação necessária para medir as dimensões de um processo pode ser obtida tanto na entrada quanto na saída do subprocesso, bem como no início e término do processo ponta a ponta para satisfação do nível de serviço. Métricas como taxas de erro e defeitos são exemplos de métricas baseadas na qualidade.

3.8 Medição de Desempenho

3.8.1 Definição

Capacidade de medir e interpretar o desempenho de processos. Engloba o trabalho de captura de medidas de desempenho de processos, criação de métricas e indicadores e interpretação de resultados. Nesse sentido, medição de desempenho relaciona-se diretamente à capacidade de entendimento sobre o desempenho de processos de negócio. A medição de desempenho de processos compreende as dimensões de **tempo, custo, capacidade e qualidade**.

a) *Tempo*

Está associado à duração do processo. Tempo de ciclo mede o tempo que leva desde o início do processo até seu término em termos do produto gerado pelo processo.

b) *Custo*

É o valor (normalmente monetário) associado ao processo. Pode assumir diferentes perspectivas, por exemplo, custo do recurso é a medida de valor associado aos recursos (humanos ou não) necessários para completar o processo e custo de oportunidade é o valor que é perdido no processo por não ter obtido seu resultado esperado.

c) *Capacidade*

É o montante ou volume de saídas viáveis de um processo.

d) *Qualidade*

Normalmente é expressa como um percentual do real em relação ao ótimo (ou máximo). Em termos de processo, porém, pode assumir muitas formas. Por exemplo, variação é uma métrica de qualidade para a quantidade, extensão, taxa ou grau de mudança e é geralmente expressa como a diferença entre o resultado real e o resultado-alvo (ou esperado).

e) *Medida*

É a quantificação de dados em um padrão e qualidade aceitáveis (exatidão, completude, consistência, temporalidade).

f) *Métrica*

É uma extrapolação de medidas, isto é, uma conclusão com base em dados finitos. Métrica representa uma informação. Por exemplo, o número de defeito de produtos pelo número



UNIVERSIDADE FEDERAL DO
TOCANTINS
HOSPITAL DE DOENÇAS TROPICAIS



Tipo do Documento	POLÍTICA	PO.HDT-UFT.001 - Página 11/17	
Título do Documento	POLITICA DE GESTÃO POR PROCESSOS	Emissão: 03/05/2021 Versão: 01	Próxima revisão: 03/05/2025

total de produtos produzidos (número de defeitos ÷ produção total) ou erros identificados pelos executores nos primeiros 18 meses de atividade (número de erros ÷ tempo).

g) Indicador

É uma representação de forma simples ou intuitiva de uma métrica ou medida para facilitar sua interpretação quando comparada a uma referência ou alvo. Indicadores representam informações e ao construí-los devemos tomar alguns cuidados para que não induzam a conclusões equivocadas da realidade. Por exemplo, se criarmos um painel somente mostrando a quantidade de reclamações de clientes mês a mês ao longo do ano e a curva sempre aumentar, não significa forçosamente que o negócio está piorando. Trata-se de uma visão absoluta e não relativa da realidade. Efetuar 1000 vendas e ter 10 reclamações (1% de defeito) é uma situação melhor do que efetuar 100 vendas e ter 5 reclamações (5% de defeito). Assim, um indicador válido deveria refletir uma métrica (número de reclamações ÷ número de vendas) e não somente uma medida (número de reclamações).

h) Refinamento do processo

O Gestor do processo deve observar continuamente em conjunto com os participantes as oportunidades de melhorias no processo para que novas análises possam ser realizadas, e, caso necessário, os processos serem novamente atualizados.

i) Etapas do ciclo BPM

Didaticamente e idealmente, separam-se as etapas para condução do ciclo BPM, porém, ressalta-se que, a depender da técnica empregada pelo gestor do processo para mapear, analisar e modelar o fluxo das atividades do processo, uma ou mais fases do modelo podem se encontrar fundidas na prática.

Durante o processo de mapeamento para se compreender a situação atual de determinado processo, oportunidades de melhorias levantadas em reuniões realizadas com outros gestores para discutir o processo podem ser incorporadas aos diagramas, consubstanciando-se em fusão do mapeamento com a análise e modelagem.

4.PRINCIPAIS PARTICIPANTES DA GOVERNANÇA DE PROCESSOS

4.1Escritório de Processos, com apoio da gestão do hospital

São atribuições do escritório:

- ◆ Redigir e atualizar o documento de Política de Governança por Processos (PGP);
- ◆ Definir padrões, regras e políticas que regem o gerenciamento de processos organizacionais;
- ◆ Oferecer apoio metodológico e suporte ferramental aos gestores de processos e gestores funcionais;
- ◆ Difundir conceitos, técnicas, métodos e abordagens de gestão por processos;
- ◆ Fomentar a cultura de gestão por processos;



UNIVERSIDADE FEDERAL DO
TOCANTINS
HOSPITAL DE DOENÇAS TROPICAIS



Tipo do Documento	POLÍTICA	PO.HDT-UFT.001 - Página 12/17	
Título do Documento	POLITICA DE GESTÃO POR PROCESSOS	Emissão: 03/05/2021 Versão: 01	Próxima revisão: 03/05/2025

- ◆ Disseminar o conhecimento sobre gestão por processos e promover a capacitação na disciplina;
- ◆ Prover a visibilidade dos processos organizacionais a toda a comunidade do HDT-UFT;
- ◆ Comunicar a toda a comunidade acadêmica a evolução de gestão por processos no HDT-UFT;
- ◆ Zelar pela integração dos processos dos fluxos de trabalho e pela informatização dos mesmos, quando possível, seguindo orientações emanadas pelo SGII;
- ◆ Contribuir para desburocratização dos procedimentos administrativos no âmbito do HDT-UFT;
- ◆ Manter sinergia metodológica com as diretrizes emanadas pelo escritório de processos da EBSEH.

4.2 Gestão do Processo

O Gestor do processo gerencia como o trabalho será realizado, mas não necessariamente as pessoas que o realizarão, as quais podem estar subordinadas a gerentes funcionais específicos. Além disso, as tomadas de decisão relacionadas ao desempenho dos processos também podem remeter a ações sobre os pilares de Estratégia, Pessoas, Processos e Tecnologia, e não somente sobre os processos em si. Sendo assim, o Gestor do processo é responsável por gerenciar comunicações e promover o processo junto a participantes e outras partes interessadas, internas e externas à organização para assegurar a sua plena operação;

São atribuições do Gestor do Processo:

- ◆ Promover condições favoráveis à implementação dos processos modelados;
- ◆ Zelar pela qualidade da execução das atividades dos processos que perpassem a sua área;
- ◆ Contribuir para a melhoria do processo indicando oportunidades de otimização;
- ◆ Realizar a gestão do dia a dia, de aderência e do desempenho do processo e manter a conformidade legal do processo;
- ◆ Promover a disseminação e a adoção de melhores práticas do processo junto às equipes de execução e demais áreas;
- ◆ Assegurar que os recursos e habilidades estejam disponíveis para a execução do processo;
- ◆ Investigar e resolver ocorrências relativas aos processos;
- ◆ Processar alterações nos diagramas do fluxo de atividades do processo quando perceber tal necessidade ou quando provocado por executores do processo que podem estar lotados em áreas diversas do HDT;
- ◆ Solicitar a homologação do processo junto ao gerente da área quanto aos aspectos funcionais das atividades e junto ao Escritório de Processos, quanto ao padrão de elaboração do diagrama.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO
TOCANTINS
HOSPITAL DE DOENÇAS TROPICAIS



Tipo do Documento	POLÍTICA	PO.HDT-UFT.001 - Página 13/17	
Título do Documento	POLITICA DE GESTÃO POR PROCESSOS	Emissão: 03/05/2021 Versão: 01	Próxima revisão: 03/05/2025

4.3 Executor do processo

Aquele que, lotado nas diversas áreas do HDT-UFT, tem a responsabilidade de executar as atividades de um determinado processo. O executor de processos deve estar comprometido com as regras determinadas no processo e contribuir para a evolução dessa atividade com o reporte de informações, problemas e sugestões de melhoria ao Gestor do Processo.

4.4 Analista de Processo funcional

São profissionais com noções de mapeamento de processos e que tem interesse em aperfeiçoá-los e modelar os processos da área onde trabalham. Eles serão orientados sobre os padrões e boas práticas utilizadas no HDT-UFT.

4.5 Homologador Funcional

Assumirá as responsabilidades de homologador funcional o(a) Superintendente ou Gerente de uma das três áreas do HDT-UFT (Administrativa, Ensino e Pesquisa ou Assistência à Saúde) quando homologar um diagrama de processo que contemple adequadamente as diretrizes para o funcionamento de determinada área.

5. HIERARQUIA DE PROCESSOS

Hierarquicamente, os processos podem se apresentar da seguinte forma:

- i. Macroprocesso: geralmente envolve mais de uma função organizacional cuja operação tem impacto significativo no modo como a organização funciona. Exemplo: Macroprocesso de Gestão de Pessoas.
- ii. Processo: consiste num grupo de atividades interligadas logicamente, que utilizam recursos da organização para gerar resultados. São operações de alta complexidade (subprocessos, atividades e tarefas distintas e interligadas), visando cumprir um objetivo organizacional específico. Exemplo: Avaliação de desempenho.
- iii. Subprocesso: tarefas que em conjunto possuem um propósito específico dentro de um processo de negócio e podem ser abstraídas em uma outra unidade de processo e representadas no processo maior por um único objeto do tipo atividade.
- iv. Atividades: são tarefas ou conjunto de tarefas de média complexidade, que ocorrem dentro de um processo ou subprocesso, geralmente desempenhadas por uma unidade organizacional determinada e destinada a produzir um resultado específico agregando valor ao negócio. Exemplo: Realizar avaliação.
- v. Tarefas: nível mais detalhado das atividades, é um conjunto de trabalhos a serem executados, envolvendo rotina e prazo determinado, corresponde a um nível imediatamente inferior ao de uma atividade. Exemplo: enviar avaliação devidamente preenchida. A figura a seguir demonstra a hierarquia mencionada.



Tipo do Documento	POLÍTICA	PO.HDT-UFT.001 - Página 14/17	
Título do Documento	POLITICA DE GESTÃO POR PROCESSOS	Emissão: 03/05/2021 Versão: 01	Próxima revisão: 03/05/2025

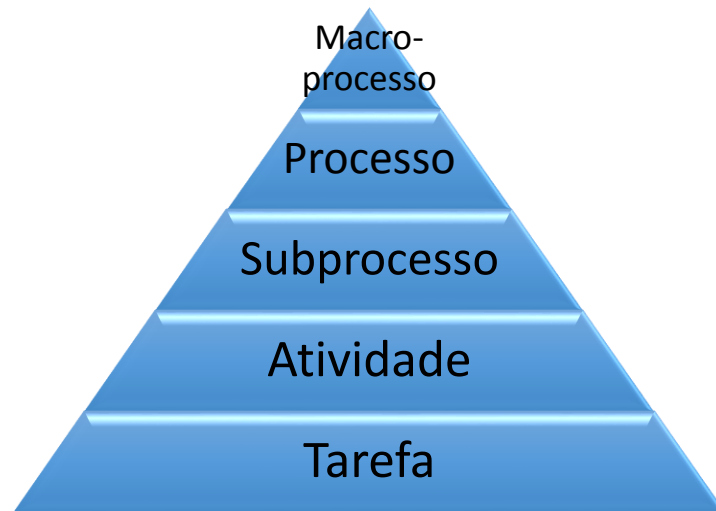


Figura 1: hierarquia de processos

5.1 Fluxos Detalhados

Os fluxos detalhados mostram todos os passos do processo numa ordem sequencial e os símbolos, como os mostrados na legenda abaixo, são usados para ilustrar o fluxo do processo, pontos de decisão, atrasos e retrabalho. Geralmente levam tempo para serem preparados, mas são extremamente úteis no entendimento de um processo antes de propor melhoramentos. É necessária a participação de pessoas familiarizadas com cada área do Processo.

Para iniciar a preparação de um fluxograma de processo, é sempre útil obter-se a rotina do processo. Deve familiarizar-se o máximo que puder com o processo e coletar informações do operador, supervisor, pessoal de compras, financeiro etc., isto é, os atores envolvidos no processo. É valioso que a pessoa que tenha maior conhecimento do processo participe da elaboração do fluxograma.

Durante a etapa de elaboração, descobrir o que puder sobre as atividades e trabalhar com fatos e dados, não com opiniões. Organizar, então, as informações em um ou mais fluxogramas, que podem, também, ser elaborados para qualquer sequência de eventos de natureza administrativa, tais como: trajeto de uma fatura, fluxo de materiais, etapas em um processo de alteração técnica, liberação de cota, colocação de pessoal, venda ou assistência técnica de um produto.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO
TOCANTINS
HOSPITAL DE DOENÇAS TROPICAIS



Tipo do Documento	POLÍTICA	PO.HDT-UFT.001 - Página 15/17	
Título do Documento	POLITICA DE GESTÃO POR PROCESSOS	Emissão: 03/05/2021 Versão: 01	Próxima revisão: 03/05/2025

APÊNDICE

Os 10 Passos Para Mapear e Modelar um Processo

- 1 • Identificar os objetos do processo
- 2 • Identificar as saídas do processo
- 3 • Identificar os clientes do processo
- 4 • Identificar as entradas e componentes do processo
- 5 • Identificar os fornecedores do processo
- 6 • Determinar os limites do processo
- 7 • Documentar o processo atual
- 8 • Identificar melhorias necessárias ao processo
- 9 • Acordar melhorias a serem aplicadas ao processo
- 10 • Documentar o processo revisado



UNIVERSIDADE FEDERAL DO
TOCANTINS
HOSPITAL DE DOENÇAS TROPICAIS



Tipo do Documento	POLÍTICA	PO.HDT-UFT.001 - Página 16/17	
Título do Documento	POLITICA DE GESTÃO POR PROCESSOS	Emissão: 03/05/2021	Próxima revisão: 03/05/2025
		Versão: 01	

6. REFERÊNCIAS

CBOK. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento V 3.0.** 1 ed. Brasília-DF: ABPMP, 2013. 441 p.

DAVENPORT, T. **Reengenharia de Processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

IRITANI, Diego Rodrigues et al. Análise sobre os conceitos e práticas de Gestão por Processos: revisão sistemática e bibliometria. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 22, n. 1, p. 164-180, 2015.

MACHADO JUNIOR, J.; PINHEIRO, T. H. **Introdução à Gestão de Processos: Módulo 1 – Introdução e Conceitos Básicos.** Brasília: ENAP, 2016. 12 p.

MACHADO JUNIOR, J.; PINHEIRO, T. H. **Introdução à Gestão de Processos: Módulo 2 – Como gerir e melhorar processos.** Brasília: ENAP, 2016. 21 p.

MACHADO JUNIOR, J.; PINHEIRO, T. H. **Introdução à Gestão de Processos: Módulo 3 – Definir e Planejar Indicadores Estratégicos.** Brasília: ENAP, 2016. 11 p.

MACHADO JUNIOR, J.; PINHEIRO, T. H. **Introdução à Gestão de Processos: Módulo 4 – Ferramentas para Gestão de Processos.** Brasília: ENAP, 2016. 9 p.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO
TOCANTINS
HOSPITAL DE DOENÇAS TROPICAIS



Tipo do Documento	POLÍTICA	PO.HDT-UFT.001 - Página 17/17	
Título do Documento	POLITICA DE GESTÃO POR PROCESSOS	Emissão: 03/05/2021 Versão: 01	Próxima revisão: 03/05/2025

7. HISTÓRICO DE REVISÃO

VERSÃO	DATA	DESCRIÇÃO DA ALTERAÇÃO
01	07/05/2021	Política de Gestão por Processos do HDT-UFT

Elaboração Eduardo Amaral de Paula Rossine Ambrósio Alves	Data: 23/04/2021
Revisão Eduardo Amaral de Paula Rossine Ambrósio Alves	Data: 27/04/2021
Validação Setor de Vigilância em Saúde e Segurança do Paciente	Data: 11/05/2021
Aprovação Colegiado Executivo	Data: 13/05/2021 Processo SEI-23761.002444/2021-14

Permitida a reprodução parcial ou total, desde que indicada a fonte