

MINISTÉRIO DA SAÚDE
SECRETARIA EXECUTIVA – SE
DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA DO SUS - DATASUS
COORDENAÇÃO GERAL DE GESTÃO DE PROJETOS
Versão 1.0 | Brasília, abril de 2016.

MGProc - METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DO DATASUS

©2016 Ministério da Saúde

Todos os direitos reservados. É permitida a reprodução parcial ou total desta obra, desde que citada a fonte e que não seja para venda ou qualquer fim comercial.

Ministro de Estado da Saúde:

Ricardo José Magalhães Barros

Secretario Executivo:

Antônio Carlos Figueiredo Nardi

Diretor do Departamento de Informática do SUS - DATASUS:

Marcelo Narvaes Fiadeiro

Coordenador Geral de Gestão de Projetos:

Paulo César Kluge

Substituto do Coordenador de Gestão de Portfólio de Projetos:

Frank James Pires

Equipe Técnica:

Fábio Moreth Mariano, Alexandre Ferreira Ponte, Frank James Pires, Eduardo Mariath Varela da Costa, Cinthia Vedana Tofanello, Ricardo de Andrade Aragão, Mario Henrique Nascimento Marino da Silva, Christiane da Cunha Gonçalves, Elsa Pilonieta e Gláucio Menezes Silva.

Organização e Elaboração:

Fábio Moreth Mariano

Alexandre Ferreira Ponte

Frank James Pires

Consultoria Memora Processos Inovadores

Revisão, Projeto Gráfico e Capa:

Delton Assis

Impresso no Brasil / Printed in Brazil

Ficha Catalográfica

Brasil. Ministério da Saúde. Secretaria Executiva. Departamento de Informática do SUS.

Produtos e Serviços: metodologia de gerenciamento de processos do Departamento de Informática do SUS / Ministério da Saúde, Secretaria Executiva,

Departamento de Informática do SUS. – Brasília: Editora do Ministério da Saúde, 2016.

HISTÓRICO DA REVISÃO

| Data | Versão | Descrição | Autores |
|-------------|---------------|--------------------------------------|---|
| 01/04/2016 | 1.0 | Elaboração do documento | Christiane Gonçalves, Gláucio Menezes, Mário Silva e Elsa Pilonieta |
| 25/07/2016 | 2.0 | Revisão da Metodologia e Ortográfica | Fabio Moreth Mariano e Paulo César Kluge |

SUMÁRIO

| | | |
|------------|---|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 8 |
| 1.1 | APRESENTAÇÃO | 8 |
| 1.2 | PÚBLICO | 8 |
| 1.3 | CONCEITOS BÁSICOS DE GERENCIAMENTO DE PROCESSOS | 9 |
| 1.3.1 | O que é Gerenciamento de Processos? | 9 |
| 1.3.2 | O que é um Processo | 9 |
| 1.3.3 | Ciclo de Gestão de Processos | 10 |
| 1.3.4 | Categorias de Processos | 10 |
| 1.3.5 | Hierarquia de Processos | 11 |
| 1.3.6 | Papéis e Responsabilidades | 12 |
| 1.4 | ESCRITÓRIO DE PROCESSOS | 15 |
| 2 | METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROCESSOS | 18 |
| 2.1 | CICLO DE DESDOBRAMENTO ESTRATÉGICO | 22 |
| 2.1.1 | Fase 1 - Mapeamento da Cadeia de Valor Atual | 22 |
| 2.1.2 | Fase 2 - Alinhamento Estratégico | 26 |
| 2.1.3 | Fase 3 - Desenho da Cadeia de Valor Futura | 28 |
| 2.2 | CICLO DE TRANSFORMAÇÃO DO PROCESSO | 28 |
| 2.2.1 | Fase 1 - Gerenciamento de Iniciativas de Processos | 28 |
| 2.2.2 | Fase 2 - Planejamento | 29 |
| 2.2.3 | Fase 3 - Modelagem | 30 |
| 2.2.4 | Fase 4 - Análise e Diagnóstico | 32 |
| 2.2.5 | Fase 5 - Redesenho | 34 |
| 2.3 | CICLO DE MANUTENÇÃO DO PROCESSO | 36 |
| 2.3.1 | Fase 1 - Implementação | 36 |
| 2.3.2 | Fase 2 - Monitoramento | 38 |
| 2.3.3 | Fase 3 - Refinamento | 39 |
| 3 | FERRAMENTA DE SUPORTE À GESTÃO DE PROCESSOS – BIZAGI | 40 |
| 4 | MODELAGEM DE PROCESSOS | 41 |
| 4.1 | MODELAGEM DE PROCESSOS DE NEGÓCIO - NOTAÇÃO BPMN | 41 |
| 4.2 | NÍVEIS DE MODELAGEM DE PROCESSOS DE NEGÓCIO | 42 |
| 4.3 | DIAGRAMA BPMN | 43 |
| 4.4 | ORGANIZAÇÃO E NOMENCLATURA DA ESTRUTURA DE GRUPOS | 44 |
| 4.4.1 | Padrão de nomenclatura dos modelos | 47 |
| 4.4.2 | Nomenclatura da Cadeia de Valor e Processo | 47 |

| | | |
|------------|--|-----------|
| 4.4.3 | Nomenclatura de Atividades | 47 |
| 4.4.4 | Objetivo do Macroprocesso e Processo | 47 |
| 4.5 | OBJETOS | 47 |
| 4.5.1 | Objetos Utilizados nos Níveis de Modelagem de Processos de Negócio | 51 |
| 4.6 | ATRIBUTOS | 53 |
| 4.6.1 | Evento | 53 |
| 4.6.2 | Atividade | 53 |
| 4.6.3 | Gateways | 54 |
| 4.6.4 | Anotação de Texto | 54 |
| 4.6.5 | Objeto de Dados | 54 |
| 4.6.6 | Padrão de Cabeçalho | 55 |
| 4.6.7 | Padrão de Rodapé | 55 |
| 4.6.8 | Padrão de Conexões nos Diagramas BPMN | 55 |
| 4.6.9 | Regra de Utilização dos gateways | 56 |
| 4.6.10 | Regra de Utilização do gateway Exclusivo (OU) | 56 |
| 4.6.11 | Regra de Utilização do gateway Paralelo (E) | 57 |
| 4.6.12 | Regra de Utilização do gateway Inclusivo (E/OU) | 58 |
| 5 | GLOSSÁRIO | 59 |
| 6 | ANEXO I | 61 |
| 7 | ANEXO II | 62 |

ÍNDICE DE TABELAS

| | |
|---|----|
| TABELA 1: PAPÉIS E RESPONSABILIDADES | 15 |
| TABELA 2: DESCRIÇÃO DAS FASES | 21 |
| TABELA 3: TIPOS DE MODELAGEM..... | 42 |
| TABELA 4: CONFIGURAÇÕES DO MODELO | 43 |
| TABELA 5: DESCRIÇÃO DOS GRUPOS | 44 |
| TABELA 6: ESTRUTURA DE GRUPOS NO REPOSITÓRIO DE PROCESSOS DATASUS | 45 |
| TABELA 7: NÍVEIS APRESENTADOS NO REPOSITÓRIO DE PROCESSOS DATASUS..... | 46 |
| TABELA 8: GRUPOS DO REPOSITÓRIO DE PROCESSOS DATASUS..... | 46 |
| TABELA 9: GRUPOS DO REPOSITÓRIO DE PROCESSOS DATASUS..... | 46 |
| TABELA 10: OBJETOS “SUBPROCESSO” | 48 |
| TABELA 11: OBJETOS “DADOS”..... | 48 |
| TABELA 12: OBJETOS “EVENTOS” | 50 |
| TABELA 13: OBJETOS “GATEWAY” | 51 |
| TABELA 14: OBJETOS “CONEXÃO”..... | 51 |
| TABELA 15: OBJETOS UTILIZADOS NOS NÍVEIS DE MODELAGEM DE PROCESSOS DE NEGÓCIO | 53 |
| TABELA 16: ATRIBUTOS “ATIVIDADE” | 53 |
| TABELA 17: ATRIBUTOS “TAREFA” | 53 |
| TABELA 18: ATRIBUTOS “GATEWAY” | 54 |
| TABELA 19: ATRIBUTOS “ANOTAÇÃO DE TEXTO”..... | 54 |
| TABELA 20: ATRIBUTOS “OBJETO DE DADOS” | 54 |
| TABELA 21: ANEXO I – LISTA DE ARTEFATOS | 61 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| FIGURA 1: CICLO DE GESTÃO DE PROCESSOS DO DATASUS | 19 |
| FIGURA 2: EXEMPLO DE 1º NÍVEL DA CADEIA DE VALOR AGREGADO DO DATASUS | 24 |
| FIGURA 3: EXEMPLO DE 2º NÍVEL DA CADEIA DE VALOR AGREGADO DO DATASUS | 25 |
| FIGURA 4: EXEMPLO DE 3º NÍVEL DA CADEIA DE VALOR AGREGADO DO DATASUS | 25 |
| FIGURA 5: ESTRUTURAÇÃO NUMÉRICA DO 1º, 2º E 3º NÍVEIS DA CADEIA DE VALOR..... | 26 |
| FIGURA 6: NÍVEIS DE MODELAGEM DE PROCESSOS DE NEGÓCIO | 42 |
| FIGURA 7: DIAGRAMA BPMN | 43 |
| FIGURA 8: ESTRUTURA DE GRUPOS NO REPOSITÓRIO DE PROCESSOS DATASUS | 44 |
| FIGURA 9: ESTRUTURA DE GRUPOS NO REPOSITÓRIO DE PROCESSOS DATASUS | 45 |
| FIGURA 10: ESTRUTURA DOS NÍVEIS DE GRUPOS NO REPOSITÓRIO DE PROCESSOS DO DATASUS | 45 |
| FIGURA 11: CABEÇALHO PARA DIAGRAMAS BPMN | 55 |
| FIGURA 12: RODAPÉ PARA DIAGRAMAS BPMN | 55 |
| FIGURA 13: PADRÃO DE CONEXÕES DE ENTRADA E SAÍDA NO DIAGRAMA BPMN | 55 |
| FIGURA 14: PADRÃO DE CONEXÕES DE ENTRADA E SAÍDA – “GATEWAYS” | 56 |
| FIGURA 15: EXEMPLOS DE GATEWAY EXCLUSIVO (OU) – USO EM DIVERGÊNCIA (MODELO 1) | 56 |
| FIGURA 16: EXEMPLOS DE GATEWAY EXCLUSIVO (OU) – USO EM CONVERGÊNCIA..... | 57 |
| FIGURA 17: EXEMPLOS DE GATEWAY PARALELO (E) – USO EM DIVERGÊNCIA | 57 |
| FIGURA 18: EXEMPLOS DE GATEWAY PARALELO (E) – USO EM CONVERGÊNCIA | 58 |
| FIGURA 19: EXEMPLO DE GATEWAY INCLUSIVO (E/OU)..... | 58 |
| FIGURA 20: EXEMPLO DE LAYOUT DE REUNIÃO JAD | 63 |

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO

O presente documento tem como objetivo apresentar a Metodologia de Gerenciamento de Processos do Departamento de Informático do SUS – DATASUS.

A Metodologia de Gerenciamento de Processos tem por intuito a orientação e disseminação do conhecimento sobre a Gestão de Processos no Departamento, apresentando os principais conceitos norteadores da matéria, descrevendo as etapas, atividades e produtos gerados pela metodologia utilizada pelo Escritório de Processos e aprimorando os conhecimentos necessários à modelagem de processos com a utilização da notação padrão de desenho *Business Process Modeling Notation* (BPMN) definida pelo DATASUS.

As orientações constantes nesta metodologia têm o objetivo de dar suporte, orientar e padronizar as iniciativas de Modelagem de Processos dentro do DATASUS assim como fomentar a transformação organizacional através da otimização dos procedimentos e métodos utilizados pelas diversas áreas do Departamento.

1.2 PÚBLICO

A MGProc foi formulada para atender às pessoas que atuam tanto na transformação quanto no gerenciamento de processos do DATASUS, podendo ser utilizada por outras áreas do Ministério da Saúde envolvidas na gestão de processos ou que desejem conhecer e/ou melhorar suas competências nesta área.

A Metodologia de Gerenciamento de Processos serve como marco para que os arquitetos, gestores e consultores de processos possam executar as atividades de mapeamento, redesenho, implantação, monitoramento, aprimoramento e gestão de processos.

1.3 CONCEITOS BÁSICOS DE GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

1.3.1 O que é Gerenciamento de Processos?

É uma abordagem disciplinar para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio, automatizados ou não para alcançar resultados consistentes alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

1.3.2 O que é um Processo

No BPM CBOK®, processo é definido como um conjunto definido de atividades ou comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados.

Um Processo pode ser descrito, também, como qualquer atividade que recebe uma entrada (input), agrega-lhe valor e gera uma saída (output) para um cliente interno ou externo, fazendo uso dos recursos da organização para gerar resultados concretos (RUMMLER, 1994), Gonçalves (2000), trouxe o conceito de que um processo integra pessoas, ferramentas e métodos para executar uma sequência de passos com o objetivo definido de transformar determinadas entradas em determinadas saídas.

A partir dos conceitos acima, pode-se entender que um processo organizacional tem as seguintes características:

- Ter claras as fronteiras (início e fim) e seu objetivo;
- Ter claro aquilo que é transformado na sua execução;
- Definir como ou quando (circunstância) uma atividade ocorre;
- Ter um resultado específico;
- Conhecer os recursos previstos para a execução da atividade;
- Ter gerenciabilidade, ou seja, responsável definido e problemas conhecidos e acompanhados;
- Ter efetividade quanto às relações com usuários e fornecedores e seus requisitos são claramente definidos;
- Ter transferibilidade e rastreabilidade, ou seja, ser devidamente documentado;
- Ser mensurável, possuindo pontos de controle e medidas de eficácia/eficiência;
- Ter alterabilidade, por meio de mecanismos de *feedback* para melhoria; e

- Permitir o acompanhamento ao longo da execução.

1.3.3 Ciclo de Gestão de Processos

Segundo o Guia BPM CBOK (Corpo Comum de Conhecimentos sobre BPM), a prática de gerenciamento de processos de negócio pode ser caracterizada como um ciclo de vida contínuo (processo) de atividades integradas. Este ciclo pode ser sumarizado por meio do seguinte conjunto gradual e interativo de atividades:

- Planejamento;
- Análise;
- Desenho e Modelagem;
- Implementação;
- Monitoramento; e
- Refinamento

1.3.4 Categorias de Processos

Os macroprocessos e processos subjacentes do DATASUS podem ser classificados nas seguintes categorias:

- **Macroprocessos Gerenciais:** correspondem aos macroprocessos e processos que zelam pela estratégia e pela gestão do departamento. Ou seja, têm como finalidade fornecer as diretrizes organizacionais, promover a estruturação, avaliação e melhoria do funcionamento do departamento e de seus processos;
- **Macroprocessos Finalísticos:** correspondem aos macroprocessos e processos que são a razão da existência da organização. Estão correlacionados à missão e à visão, e agregam valor diretamente aos cidadãos/usuários/clientes;
- **Macroprocessos de Sustentação:** correspondem aos macroprocessos e processos responsáveis por prover as condições operacionais necessárias à execução dos processos finalísticos e estratégicos do DATASUS. Orientam o seu olhar para o ambiente interno da organização fornecendo os subsídios para a execução de todos os demais processos.

1.3.5 Hierarquia de Processos

1.3.5.1 Cadeia de Valor

Modelo que representa a visão sistêmica dos macroprocessos organizacionais, de forma a se obter uma macrovisão do encadeamento destes processos e atividades. Ou seja, é utilizada para uma representação do relacionamento lógico dos processos de trabalho, permitindo uma visualização do fluxo de informações, produtos e atividades que transitam entre vários processos da organização.

A partir do desenho e da análise da Cadeia de Valor, é possível:

- Identificar a importância relativa entre os processos da empresa;
- Avaliar a valor agregado aos clientes da organização;
- Identificar interfaces para a integração entre os processos;
- Fornecer suporte para a definição organizacional;
- Estruturar os indicadores de desempenho;
- Priorizar projetos de melhoria e desta forma direcionar investimentos.

1.3.5.2 Macroprocesso

Conjunto de processos executados de forma ordenada, em uma ou mais unidades, por meio dos quais a organização cumpre a sua missão, implementa suas estratégias, gerando valor ao seu usuário final.

1.3.5.3 Processo

Conjunto definido de atividades ou comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados.

1.3.5.4 Atividade

São operações ou conjuntos de operações 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. Ou seja, as atividades correspondem a: “o quê” é feito e “como” é feito durante o processo.

1.3.6 Papéis e Responsabilidades

Com relação ao pessoal envolvido, o Escritório de Processos é composto pelos perfis:

- **Diretoria do DATASUS:** Responsável por conduzir a elaboração e execução dos planos estratégicos e operacionais do DATASUS, visando a assegurar o seu desenvolvimento, crescimento e continuidade de seus serviços.
- **Coordenadores do DATASUS:** Responsável por planejar, coordenar, orientar, executar e avaliar o desenvolvimento dos serviços do DATASUS.
- **Analista de Processos do Escritório de Processos:** responsável pela execução das atividades de melhoria de processos, de suporte técnico e metodológico, pelo apoio às atividades de gerenciamento do gestor do Escritório e pela manutenção dos materiais de capacitação e divulgação.
- **Consultor do Processo:** forte colaborador com iniciativas estratégicas ligadas à estrutura do Escritório de Processos. É o responsável pelo desenvolvimento e acompanhamento e execução das rotinas do escritório, bem como pela disseminação das boas práticas de processos.

Com relação às áreas usuárias da gestão de processos deverão dispor dos seguintes perfis:

- **Gestor do Processo:** é o colaborador responsável pela correta execução e pelos resultados do processo organizacional. Deve avaliar, controlar e medir o processo. O gestor do processo deve participar, ainda, na concepção das melhorias e na mobilização da equipe para as ações de melhoria contínua de processos em geral.
- **Arquiteto de Processos:** é o colaborador responsável por desenvolver um modelo de arquitetura corporativa de processos, implementar e manter um repositório de processos de negócio, metodologia, modelos de referência e padrões relativos a processos.
- **Executor do Processo:** é o colaborador envolvido na execução, de fato, das atividades do processo. Participa das ações de melhoria de processos fornecendo informações, validando e propondo sugestões para a evolução dos processos organizacionais em que está envolvido.

1.3.6.1 Descrição dos Papéis e Responsabilidades

| Papéis | Responsabilidades |
|-------------------------------------|---|
| <p>Diretoria DATASUS</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Monitorar e avaliar indicadores de desempenho de processos estratégicos; • Deliberar questões concernentes a gestão de processos; • Avaliar e aprovar impactos na operação de mudanças organizacionais propostas para o Departamento; • Aprovar propostas de melhoria de processos de alto impacto e complexidade; • Determinar diretrizes para a gestão baseada em processos; • Determinar direcionadores para a administração e operação do processo do DATASUS. |
| <p>Coordenadores DATASUS</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Informar as necessidades e expectativas relativas as demandas de processos; • Participar das reuniões para repassar as informações do negócio e validação dos processos; • Validar as entregas realizadas pelo Consultor de Processo; • Implementar as ações entregue pelo Consultor de Processo. |
| <p>Patrocinador</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Comunicar a importância de processo às partes interessadas; • Apoiar e viabilizar as ações planejadas relativas aos processos. • Apoiar a execução do ciclo de vida do processo; • Defender e servir de porta-voz para os níveis gerenciais mais elevados, buscando obter o apoio de toda a organização para execução do processo; • Promover os benefícios que o processo trará; • Orientar e aconselhar aos gestores, executores e partes interessadas do projeto no direcionamento das ações e estratégias de execução do processo. |

| Papéis | Responsabilidades |
|-------------------------------------|--|
| <p>Analista do Processo</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Identificar oportunidades de melhoria de processos; • Realizar as atividades de correção semântica e metodológica nos modelos; • Realizar o planejamento, junto ao gestor do processo, da iniciativa de gestão de processos; • Mapear situação atual da iniciativa de gestão de processos; • Analisar e diagnosticar processos organizacionais e elaborar relatório de diagnóstico sobre o processo; • Elaborar proposta de melhoria de processos por meio do redesenho do processo; • Elaborar o plano de implantação do processo redesenhado; • Contribuir nas ações de implantação das melhorias nos processos. |
| <p>Consultor de Processo</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Apoiar o Gestor na identificação de iniciativas estratégicas relacionadas à gestão de processo; • Fornecer informações ao Gestor sobre a evolução das iniciativas de gestão de processo; • Apoiar ações de divulgação de metodologia e resultados do Escritório de Processo; • Executar as atividades previstas no catálogo de serviços relacionados à gestão de processo; • Atender às demandas técnicas sobre metodologia e padrões do Escritório de Processos; • Realizar avaliação semântica e metodológica nos modelos de processos; • Manter atualizados os instrumentos, a metodologia e o padrão de gestão de processo do Escritório de Processos. |
| <p>Gestor do Processo</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Apoiar no levantamento das informações a respeito dos processos executados; • Implementar os processos redesenhando e melhorias propostas; • Gerir e acompanhar o processo de negócio; • Monitorar e medir o processo. |

| Papéis | Responsabilidades |
|--|--|
| <p style="text-align: center;">Arquiteto de Processos</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver a arquitetura de processos; • Avaliar impactos decorrentes da necessidade de exclusão, alteração ou inclusão de processos de arquitetura; • Prover alinhamento entre arquitetura de processos e outros ativos organizacionais (estrutura organizacional, arquitetura de sistemas, arquitetura de dados); • Manter o repositório de processos da organização; • Desenvolver e manter metodologias e padrões associados a processos. |
| <p style="text-align: center;">Executor do Processo</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Executar o processo de negócio; • Fornecer informações operacionais sobre o processo de negócio; • Identificar oportunidades de melhoria de processo; • Contribuir com informações e participação nas iniciativas de gestão por processo; • Contribuir nas atividades de melhoria de processos: mapeamento, redesenho e plano de implantação; • Executar as atividades previstas para o processo com eficiência e eficácia; • Identificar e reportar, ao Gestor do Processo, falhas e problemas na execução do processo; e • Revisar e validar o resultado do mapeamento e redesenho dos processos. |

Tabela 1: Papéis e Responsabilidades

1.4 ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

O Escritório de Processos é um importante mecanismo de gestão organizacional adotado por entidades públicas e privadas com o objetivo de contribuir para o aumento da efetividade das organizações por meio da melhoria contínua de processos de trabalho.

A proposta de criação de Escritório de Processos dentro da atual Coordenação Geral de Gestão de Projetos (CGGP) surge a partir da necessidade do Departamento de Informática do SUS - DATASUS, de adotar um modelo de gestão mais ágil e eficiente, sustentado nos princípios de transparência, controle, cumprimento de normas e monitoramento, por meio de três áreas de atuação gerencial: estratégia, processos e projetos.

Esta iniciativa estratégica, de estruturação do Escritório de Processos, faz parte das ações voltadas para:

- Cumprimento dos objetivos estratégicos do Ministério de Saúde – Objetivo Estratégico 10 do Planejamento Estratégico do Ministério da Saúde 2011-2015 – Qualificar instrumentos de execução direta, gerando ganhos de produtividade e eficiência para o SUS e do Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) do DATASUS – 2014-2015.
- Propiciar o ambiente e ferramentas necessárias dentro do DATASUS para atender as recomendações do Tribunal de Contas da União através do Acórdão 757/2011 – Tribunal de Contas da União (TCU) – Plenário (peça 319) e do Acórdão 1760/2015.
- Orientações do Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), promovidas no seu Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública), instituído pelo Decreto nº 5.378 de 23 de fevereiro de 2005, no qual estabelece iniciativas que promovem a gestão pública de excelência, visando contribuir para a qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e para aumento da competitividade das instituições públicas e do país.

A proposta de estruturação do Escritório de Processo dentro da CGGP visa integrar práticas, modelos e ferramentas de processos para elevar a maturidade do DATASUS, com o intuito de atender aos princípios da Administração Pública: eficiência, celeridade, perfeição técnica, economicidade, transparência e padrões de qualidade do modelo operacional.

As responsabilidades do Escritório de Processos do DATASUS estarão centradas em quatro grandes atribuições, que são:

- Motivar a gestão de processos do DATASUS;
- Promover a cultura de gestão de processos e de melhoria contínua no DATASUS;
- Manter atualizadas e disponíveis as rotinas operacionais dos processos do DATASUS;
- Prover a governança das ações de gestão de processos no DATASUS.

É importante ressaltar que o Escritório de Processos não interfere na autonomia das coordenações do DATASUS, que são as efetivas gestoras de seus processos. Seu papel restringe-se ao apoio e à promoção da sinergia e do alinhamento entre as diversas iniciativas de gestão de processos no âmbito do Departamento. Há que se ressaltar que o gestor do processo é o

responsável pelo resultado do processo, que deverá ser medido por meio de indicadores de desempenho.

O Escritório de Processos deverá estimular a cultura de melhoria e inovação na organização. Neste sentido, otimizações de processos devem ser continuamente identificadas e aplicadas de forma alinhada às diretrizes estratégicas estabelecidas pela alta administração.

Os tipos de estruturas de escritório de processos podem variar conforme o nível de maturidade de cada órgão. Os tipos de escritórios de processos são:

- **Executivo:** o escritório de processos é o responsável pela elaboração e condução dos projetos de melhoria de processos nas áreas, disseminação e transferência de conhecimentos referentes às práticas de gestão de processos. Por isso, no início da atuação do Escritório de Processos é previsto seu maior envolvimento nas ações de melhoria de processos nas áreas, assessorando-as na implementação das iniciativas;
- **Consultivo:** o escritório de processos realiza um papel orientador, prestando auxílio e consultoria às atividades dos gestores de processos. As áreas de negócios possuem profissionais com perfil já consolidado na disciplina de gestão de processos, devidamente capacitados pelo Escritório de Processos, que realizam as atividades de mapeamento, redesenho dos processos e manutenção do repositório. Neste caso, cabe ao escritório normatizar, capacitar, sensibilizar, coordenar as iniciativas e dar suporte técnico da ferramenta de processos.

Com base na análise da organização como um todo e nas condições do Escritório de Processos no DATASUS, ficou definido que, inicialmente, o Escritório adotará o modelo Executivo, com o objetivo de definir e estabelecer os padrões de modelagem, execução e monitoramento junto as áreas do DATASUS, tendo como visão de futuro alcançar o modelo Consultivo, cuja transferência de conhecimento e a conseqüente descentralização das responsabilidades da gestão de processos para as áreas de negócio deverão ser realizadas de forma gradativa, respeitando a maturidade e o tempo de adaptação de cada área.

No âmbito do DATASUS a estrutura do escritório de processos é representada pela Coordenação de Gestão de Portfólio de Projetos (CGPP). No que tange ao Escritório de Processos a CGPP apresenta as seguintes atribuições:

- I. Disseminar e divulgar os conceitos e práticas da Gestão de Processos, criando a cultura, integração e institucionalização das boas práticas de gestão no DATASUS;
- II. Fomentar, integrar e dar suporte às iniciativas de mapeamento de processos das áreas do DATASUS, estimulando a adoção da metodologia estabelecida pelo Departamento, gerando um repositório único de fluxogramas;
- III. Estabelecer e manter padrões, procedimentos, normas, ferramentas, artefatos e metodologias necessárias à gestão de processos de negócio no DATASUS, zelando pelo seu cumprimento de acordo com definições estratégicas da Alta Administração e maturidade organizacional do Departamento em Gestão de Processos;
- IV. Gerenciar atividades do ciclo de mapeamento de processos;
- V. Manter sistemas de gestão de processos do Núcleo de Gestão Estratégica, gerenciando o repositório de fluxogramas e mantendo os registros da documentação de processos de trabalho disponíveis e atualizados;
- VI. Realizar verificação técnica dos documentos constantes no repositório de processos de acordo com a metodologia de gestão de processos;
- VII. Promover o monitoramento e a avaliação de desempenho dos processos organizacionais, de forma contínua, mediante a construção e revisão de indicadores de desempenho;
- VIII. Publicar e divulgar as ações e resultados das iniciativas de melhoria de processos;
- IX. Apoiar na elaboração, atualização e divulgação de instrumentos normativos relativos a processos de trabalho do DATASUS.

2 METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

A Metodologia de Gerenciamento de Processos do DATASUS prevê, em seu ciclo contínuo de gestão de processos, 11 (onze) fases integradas que ocorrerão durante cada etapa definida a seguir:

- **Desdobramento Estratégico:**
 - Mapeamento da Cadeia de Valor Atual;
 - Alinhamento Estratégico;
 - Desenho da Cadeia de Valor Futura.
- **Ciclo de Transformação do Processo:**
 - Gerenciamento de Iniciativas de Processos;
 - Planejamento;
 - Modelagem
 - Análise e Diagnóstico;
 - Redesenho.
- **Ciclo de Manutenção do Processo:**
 - Implementação;

- Monitoramento;
- Refinamento.

Importante ressaltar que as demandas de transformação organizacional podem ser para execução do ciclo completo da gestão do processo ou de uma fase específica, não havendo comprometimento das informações ou perda de qualidade nos resultados esperados.

A figura a seguir representa o ciclo contínuo de gestão de processos do DATASUS:

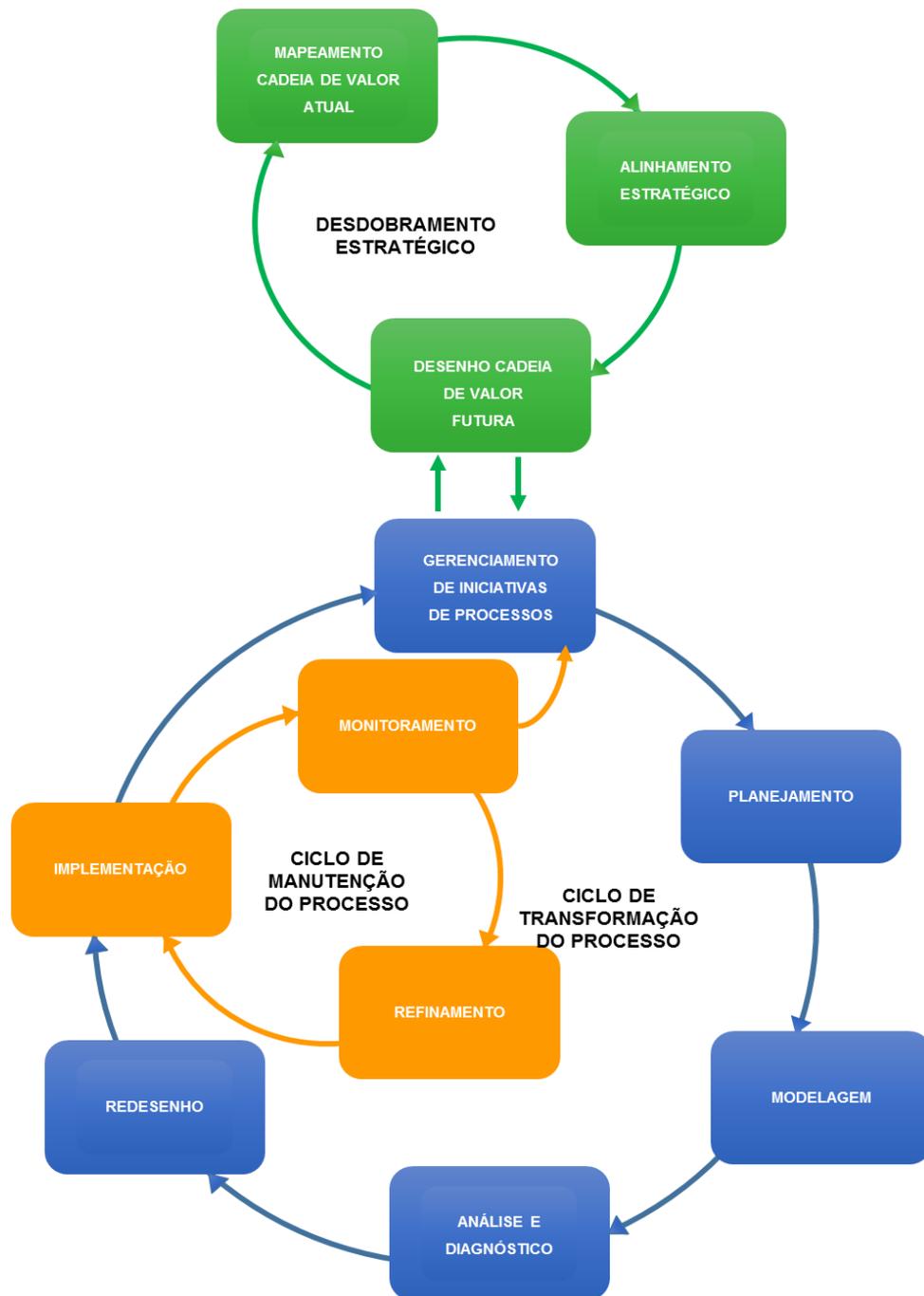


Figura 1: Ciclo de Gestão de Processos do DATASUS

| Etapa do Ciclo | Fases do Ciclo | Descrição |
|---|--|---|
| Desdobramento Estratégico | Mapeamento da Cadeia de Valor Atual | Durante esta fase são levantados os processos e macroprocessos executados pela organização ou área (dependendo do nível de detalhamento da cadeia) a fim de realizar a modelagem e criação do diagrama da Cadeia de Valor Agregado. São identificadas as integrações entre os processos e classificados de acordo à sua importância e valor agregado à organização ou área. |
| | Alinhamento Estratégico | Esta fase consiste na realização do entendimento do plano estratégico organizacional e seus impactos (atuais e futuros), por meio de reuniões com os gestores da organização, com objetivo de alinhar a Cadeia de Valor ao plano estratégico da organização ou da área. |
| | Desenho da Cadeia de Valor Futura | Nesta fase acontece a construção da Cadeia de Valor futura, com base na coleta de informações que subsidiam o entendimento dos processos e iterações, bem como o alinhamento com o plano estratégico da organização e as expectativas da Alta Direção. |
| Ciclo de Transformação do Processo | Gerenciamento de Iniciativas de Processos | É nessa fase que as iniciativas de processos das áreas do DATASUS são recebidas pelo Escritório de Processos, avaliadas, classificadas, priorizadas e acompanhadas na sua execução de forma a ter uma visão gerencial das atividades de mapeamento, redesenho, implantação e/ou monitoramento de processos do Departamento. |
| | Planejamento | Nesta fase é elaborado o Plano de Trabalho para executar a iniciativa de processo especificando os elementos essenciais para a realização efetiva das atividades. |
| | Modelagem | Essa fase consiste no levantamento e criação de representações gráficas dos processos de negócio existentes (AS IS). Coletam-se informações necessárias para execução das próximas fases. |

| | | |
|---|-------------------------------------|---|
| | <p>Análise e Diagnóstico</p> | <p>É nessa fase que o modelo de situação atual (<i>AS IS</i>), junto aos dados coletados são analisados para criar ideias sobre como transformar a operação, visando eliminar problemas e aproveitar oportunidades do processo existente.</p> |
| | <p>Redesenho</p> | <p>Esta fase consiste no redesenho do processo, ou seja, na criação e compreensão dos processos atuais, e utilização dos elementos identificados no diagnóstico, para propor uma visão melhorada (<i>TO BE</i>) do processo, na qual diminua os pontos de baixa produtividade e aproveite as melhores práticas já utilizadas.</p> |
| <p>Ciclo de Manutenção do Processo</p> | <p>Implementação</p> | <p>Nesta fase elabora-se o plano de ação que apresenta uma série de tarefas necessárias para colocar em prática os procedimentos e fluxos de trabalho redesenhados. Também inclui a normatização do processo e capacitação dos envolvidos.</p> |
| | <p>Monitoramento</p> | <p>Essa fase engloba o trabalho contínuo de coleta e mensuração de indicadores de desempenho de processos, a fim de avaliar o grau de eficiência, eficácia e efetividade das medidas adotadas no processo redesenhado.</p> |
| | <p>Refinamento</p> | <p>Essa fase é responsável pela transformação dos processos, implementando o resultado da análise de desempenho, por meio da melhoria contínua do processo e fomentando as mudanças organizacionais necessárias para a absorção dos fluxos de trabalho propostos.</p> |

Tabela 2: Descrição das Fases

2.1 CICLO DE DESDOBRAMENTO ESTRATÉGICO

No ciclo de desdobramento estratégico é onde ocorre o mapeamento da cadeia de valor, o alinhamento estratégico e o desenho da cadeia de valor futura. A cadeia de valor dos processos é revisada a cada iniciativa de transformação organizacional, seja para confirmação da situação atual ou para direcionar o mapeamento dos processos futuros na metodologia.

2.1.1 Fase 1 - Mapeamento da Cadeia de Valor Atual

O mapeamento da Cadeia de Valor é o ponto de partida para a implementação da Gestão por Processos, o início de uma ação sistêmica associada à melhoria contínua da organização e orientada a resultados.

Entende-se por Cadeia de Valor Agregado a reunião de processos executados por toda a instituição (ou área específica) para projetar, produzir, entregar e sustentar seus produtos e/ou serviços refletindo sua história, sua estratégia e a forma como é implementada. Assim sendo, entende-se, ainda, que Cadeia de Valor Agregado constitui também um inventário de macroprocessos organizacionais.

A Cadeia de Valor Agregado proporciona uma visão macro da interligação e/ou encadeamento dos macroprocessos e processos subjacentes seguindo a sequência de execução. A descrição para os níveis menores é representada por meio de diagramas de Fluxo de Atividades.

O modelo da Cadeia de Valor Agregado adotado para o DATASUS agrupa os macroprocessos e processos subjacentes nas seguintes categorias:

- **Macroprocessos Estratégicos:** correspondem aos macroprocessos e processos que zelam pela estratégia e pela gestão do departamento. Ou seja, têm como finalidade fornecer as diretrizes organizacionais, promover a estruturação, avaliação e melhoria do funcionamento do departamento e de seus processos;
- **Macroprocessos Finalísticos:** correspondem aos macroprocessos e processos que são a razão da existência da organização. Estão correlacionados à missão e à visão, e agregam valor diretamente aos cidadãos/usuários/clientes;
- **Macroprocessos de Suporte:** correspondem aos macroprocessos e processos responsáveis por prover as condições operacionais necessárias à execução dos processos finalísticos e estratégicos do DATASUS. Orientam o

seu olhar para o ambiente interno da organização fornecendo os subsídios para a execução de todos os demais processos.

Nota: A gestão de processos é dinâmica e por isso entende-se que no decorrer dos trabalhos de melhoria contínua dos processos, a Cadeia de Valor Agregado poderá sofrer alterações para representar de forma mais fiel a realidade da organização.

O mapeamento da Cadeia de Valor pode ser realizado em diversos níveis de detalhamento conforme o escopo definido na iniciativa de transformação organizacional. Ela pode abranger a organização como um todo, nesse caso é mapeada a Cadeia de Valor de primeiro nível ou uma área ou macroprocesso específico, priorizado pela Gestão das Iniciativas de Transformação Organizacional.

Na Metodologia de Gerenciamento de Processos do DATASUS adota-se o mapeamento e redesenho da Cadeia de Valor como ponto de partida para as iniciativas de processos, a fim de identificar onde o processo encontra-se inserido, quais outros processos são interligados e/ou impactados pelo processo a ser analisado, assim como para ter uma visão macro do conjunto de atividades, informações e interações que devem ser previstas para sua transformação.

Para mapear a Cadeia de Valor Agregado as seguintes atividades são executadas:

- Entendimento da estrutura organizacional da instituição ou da área envolvida;
- Identificação das principais atividades executadas atualmente pela (s) área.
 - Esta atividade é realizada, por meio de entrevistas com os gestores das áreas e executores dos processos;
- Alinhamento com o regimento interno da instituição ou da área envolvida;
- Agrupamento das atividades em processos através da análise do seu objetivo e resultado alcançado;
- Agrupamento dos processos em macroprocessos;
- Sequenciamento e encadeamento lógico dos processos identificados;
- Classificação dos macroprocessos em estratégicos, finalísticos e de sustentação;
- Representação gráfica dos macroprocessos na Cadeia de Valor Agregado.

O principal artefato utilizado nesta fase é o questionário para realização das entrevistas de levantamento de informação, o qual é customizado conforme o nível gerencial do interlocutor. Sendo assim existem três modelos principais:

- Questionário para levantamento de informações da Alta Direção
- Questionário para levantamento de informações do nível gerencial
- Questionário para levantamento de informações do nível operacional.

Para elaboração da Cadeia de Valor é utilizado o artefato “Construção da Cadeia de Valor”, através do qual será gerado o produto “Mapa da Cadeia de Valor Atual”.

2.1.1.1 1º Nível da Cadeia de Valor Agregado

O 1º nível da Cadeia de Valor Agregado representa o mapa estratégico da organização, relacionando seus principais processos e etapas na agregação de valor de produtos e serviços aos seus clientes/sociedade. Um exemplo desta representação é apresentado na figura a seguir:

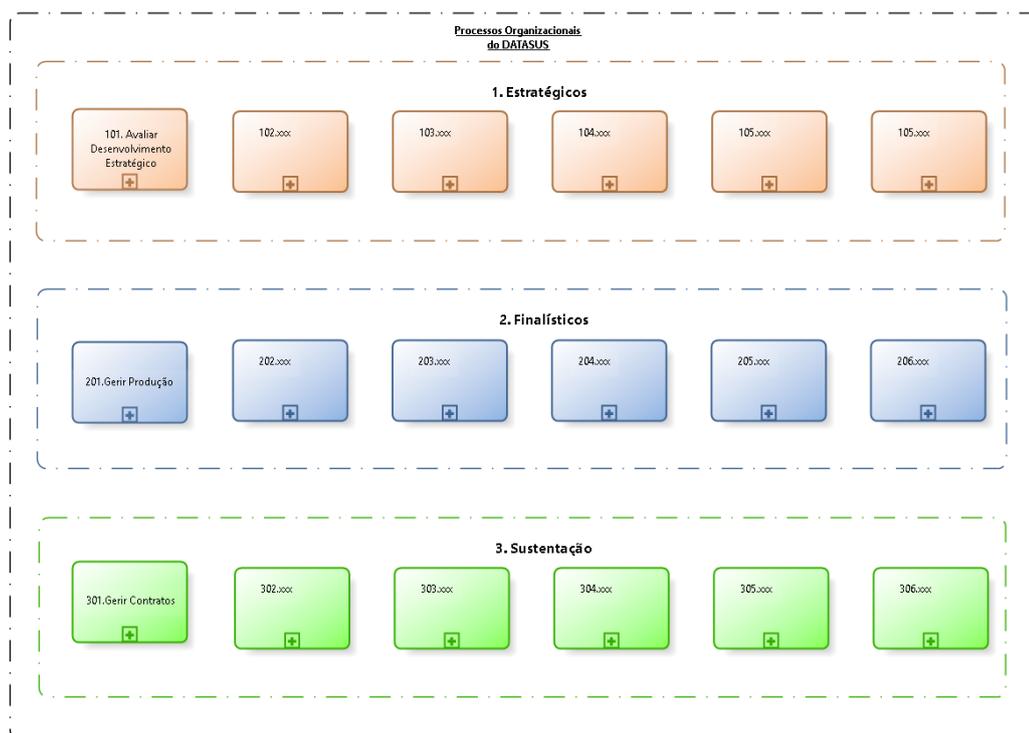


Figura 2: Exemplo de 1º nível da Cadeia de Valor Agregado do DATASUS

2.1.1.2 2º Nível da Cadeia de Valor Agregado

A figura a seguir apresenta um exemplo de macroprocessos identificados no 2º nível da Cadeia de Valor Agregado do DATASUS:

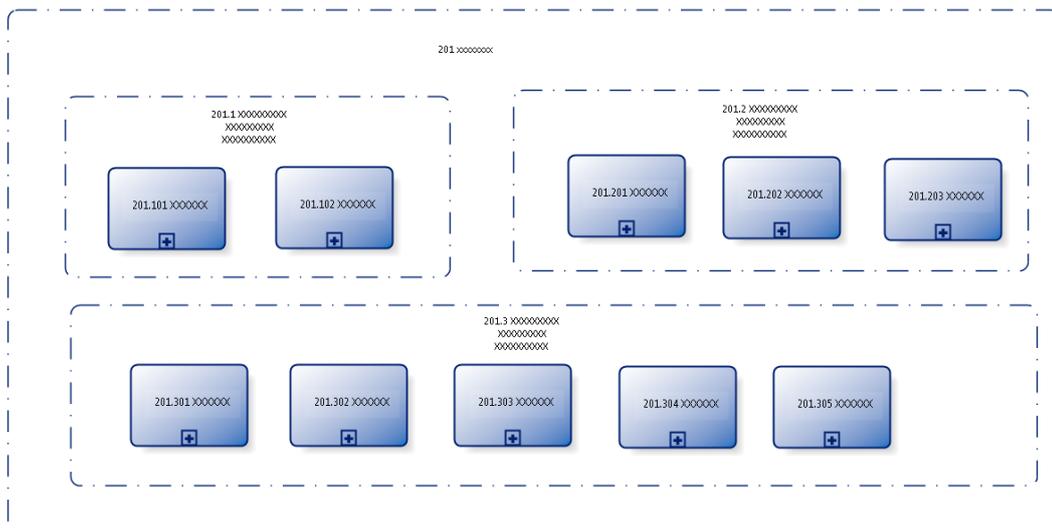


Figura 3: Exemplo de 2º nível da Cadeia de Valor Agregado do DATASUS

2.1.1.3 3º Nível da Cadeia de Valor Agregado

Este nível corresponde ao processo de trabalho no qual é elaborado o Diagrama de Processo. A figura a seguir apresenta um exemplo do processo identificado no 3º nível da Cadeia de Valor Agregado do DATASUS e a sua representação gráfica:

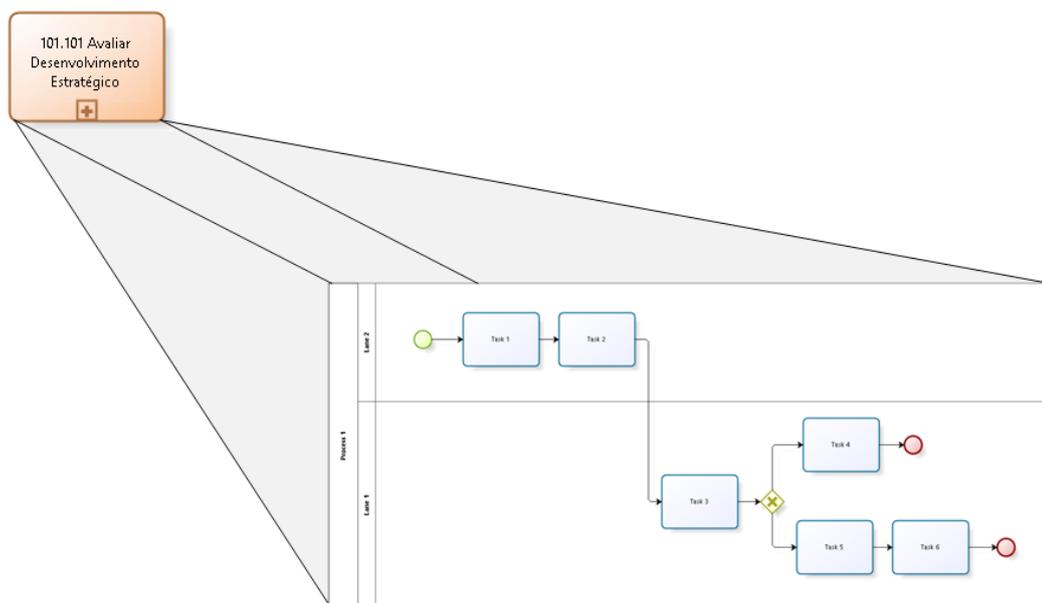


Figura 4: Exemplo de 3º nível da Cadeia de Valor Agregado do DATASUS

2.1.1.4 Estruturação numérica do 1º, 2º e 3º níveis da Cadeia de Valor

| Identificação | Nomenclatura |
|-------------------------------------|---|
| Cadeia de Valor Agregado - 1º nível | A nomenclatura do 1º nível da Cadeia de Valor Agregado segue o seguinte padrão: <regra de numeração> <nome do macroprocesso> Ex.: 1. Processos Estratégicos A nomenclatura do macroprocesso deve ser preenchida com substantivo(s) que indique(m) claramente qual é o seu objetivo. |
| Cadeia de Valor Agregado - 2º nível | A nomenclatura do 2º nível da Cadeia de Valor Agregado segue o seguinte padrão: <regra de numeração> <nome do macroprocesso> Ex.: 101. Gerir Escritório de Processos A nomenclatura do macroprocesso deve ser preenchida com substantivo(s) que indique(m) claramente qual é o seu objetivo. |
| Cadeia de Valor Agregado - 3º nível | A nomenclatura do 2º nível da Cadeia de Valor Agregado segue o seguinte padrão: <regra de numeração> <nome do macroprocesso> Ex.: 101.101 Realizar entendimento da Estratégia Organizacional A nomenclatura do macroprocesso deve ser preenchida com substantivo(s) que indique(m) claramente qual é o seu objetivo. |

Figura 5: Estruturação numérica do 1º, 2º e 3º níveis da Cadeia de Valor

2.1.2 Fase 2 - Alinhamento Estratégico

É nesta fase que a equipe de processos garantirá o sincronismo organizacional, que se caracteriza pelo alinhamento dos processos aos objetivos estratégicos da organização ou da área, bem como identifica e prioriza seus processos críticos.

A partir deste alinhamento é possível identificar quais processos agregam valor ao cliente e à organização no alcance dos seus objetivos estratégicos assim como quais deverão ser rearranjados para otimizar os resultados em prol do Departamento ou área objeto da iniciativa de transformação organizacional.

Dentre os elementos utilizados para a fase de alinhamento estratégico, destaca-se a Cadeia de Valor, definida como o levantamento de toda a ação ou processo necessário para gerar ou entregar produtos ou serviços, permitindo uma melhor visualização do valor ou benefícios agregados nos processos e sendo utilizada amplamente na definição dos resultados e impactos das organizações.

A partir da Cadeia de Valor, composta pelos macroprocessos da organização, é possível desdobrar seu funcionamento em processos e subprocessos, em uma arquitetura que possibilita o alinhamento entre a estratégia, e as atividades efetivamente realizadas.

A Cadeia de Valor na fase de alinhamento estratégico contribui, de forma clara, para que os conjuntos de atividades realizados para a geração de valor, possibilite a percepção de gargalos e desperdícios, bem como a eliminação ou redução de atividades e processos que não agregam valor.

A análise da Cadeia de Valor subsidia a fase de alinhamento estratégico das organizações, pois favorece a compreensão e atuação sobre a estrutura organizacional, econômica, financeira e operacional das suas principais atividades e processos.

O resultado do alinhamento estratégico auxiliou no sentido de sincronizar as atividades para criar sinergia e alcançar resultados expressivos.

O alinhamento estratégico da Cadeia de Valor é obtido através da execução das seguintes atividades:

Entendimento dos objetivos estratégicos da instituição, da área ou dos processos envolvidos;

- Avaliação do grau de valor e representatividade do macroprocesso ou processo no alcance dos objetivos estratégicos;
- Criticidade do processo para obtenção dos resultados esperados pelo DATASUS ou área envolvida;
- Classificação do processo considerando se está ou não alinhado estrategicamente com o DATASUS e se agrega valor ao cliente/usuário/sociedade.

Como resultado dessa fase é gerado o “Relatório de Alinhamento da Cadeia de Valor com os Objetivos Estratégicos”. Este relatório serve de insumo para o desenho da Cadeia de Valor Futura.

2.1.3 Fase 3 - Desenho da Cadeia de Valor Futura

Consiste na revisão da estrutura de macroprocessos e/ou processos atuais, por meio da criação do diagrama da Cadeia de Valor Futura, alinhados à estratégia organizacional.

Na fase de Desenho da Cadeia de Valor futura são executadas as seguintes atividades, por meio de reuniões e entrevistas com os envolvidos no processo:

- Direcionamento estratégico para reformulação da Cadeia de Valor Futura;
 - Este direcionamento deve ser coletado junto à Alta Direção e ao gestor do processo envolvido.
- Identificação dos valores e produtos gerados pelos macroprocessos envolvidos;
- Identificação de novos processos, necessários para a obtenção dos resultados propostos;
- Eliminação dos processos que não agregam valor;
- Rearranjo dos macroprocessos e/ou processos organizacionais para agregação de valor ao cliente/usuário final;
- Proposição da cadeia de valor futura;
- Apresentação da proposição da cadeia de valor futura;
- Validação em conjunto com o gestor da proposição da cadeia de valor;
- Refinamento da cadeia de valor futura.

Como resultado dessa fase é gerado o “Mapa da Cadeia de Valor Futura”. A partir da Cadeia de Valor Futura é possível identificar e priorizar os processos que serão redesenhados.

2.2 CICLO DE TRANSFORMAÇÃO DO PROCESSO

2.2.1 Fase 1 - Gerenciamento de Iniciativas de Processos

Nesta fase é onde se gerenciam todas as iniciativas de processos do DATASUS, que serão executadas pelo Escritório de Processos ou pelos arquitetos de processos das Coordenações do Departamento. A partir desse gerenciamento é que se determinam quais são os processos que serão transformados e qual será a equipe responsável pela execução desta tarefa.

De forma contínua, o Escritório de Processos analisa as demandas de transformação organizacional existentes, encaminhadas por outras áreas, pelos arquitetos de processos ou identificadas pelo próprio escritório, a fim de:

- Identificar iniciativas similares, interdependentes ou complementares;
- Avaliar impactos em processos já mapeados ou em fase de redesenho;
- Analisar a capacidade das equipes para atender as demandas de processos;
- Unificar esforços, agrupar (se for necessário) e direcionar a execução das demandas de processos;
- Priorizar as demandas de processos;
- Definir e reavaliar prazos de execução;
- Distribuir as demandas entre a equipe de processos, e,
- Acompanhar as iniciativas de transformação organizacional de forma estruturada e organizada.
- Consideram-se elementos para priorização dos processos:
 - Relevância do processo/subprocesso para o cumprimento dos resultados/metast institucionais;
 - Importância da contribuição da melhoria proposta para os resultados dos processos;
 - Factibilidade de sua implementação;
 - Grau de complexidade da implantação;

Uma vez aprovado o atendimento da demanda, o Escritório de Processos avalia a iniciativa que está sendo solicitada em função do inventário de processos atual a fim de:

- Verificar ou encaixar o processo na Cadeia de Valor Atual e Futura, identificando o macroprocesso ao qual pertence;
- Categorizar o processo;
- Propor a nomenclatura e numeração do processo;
- Atualizar o inventário de processos e status de mapeamento.

Finalizada esta fase, iniciam-se as atividades de transformação do processo, pela equipe responsável.

2.2.2 Fase 2 - Planejamento

Essa fase compreende as ações para o planejamento do atendimento à demanda de transformação organizacional. Nessa fase estão relacionadas às

atividades para definição de escopo, cronograma e alocação de recursos das demandas priorizadas.

Na fase de planejamento são executadas as seguintes atividades:

- Identificação dos envolvidos – *Stakeholders* ou partes interessadas do processo;
- Realização de reunião de alinhamento de expectativas junto às partes interessadas.
- Nesta reunião será feita a sensibilização em gestão de processos, para obter o nivelamento conceitual dos envolvidos.
- Entendimento dos objetivos da iniciativa de transformação organizacional;
- Premissas e restrições para execução da demanda de transformação organizacional;
- Identificação do número de processos envolvidos nesta iniciativa;
- Identificação das áreas envolvidas no processo;
- Identificação de recursos necessários para execução da demanda de transformação organizacional;
- Estimativa de prazo para execução da demanda de transformação organizacional;
- Elaboração do cronograma das atividades para execução da demanda de transformação organizacional.

Como resultado dessa fase é elaborado o “Plano de Trabalho” da iniciativa de transformação o qual deverá conter informações de escopo, quantidade de processos, áreas envolvidas, prazo e cronograma de execução das atividades com seus respectivos responsáveis.

2.2.3 Fase 3 - Modelagem

A fase de modelagem de processos consiste no levantamento e entendimento dos processos organizacionais existentes na instituição, baseada na legislação vigente, na estrutura funcional do Departamento e considerando a sua missão, visão, objetivos e metas, ou seja, seu planejamento. Compreende, ainda, o levantamento e o registro da situação atual dos processos organizacionais, descrevendo fluxos, insumos e demais informações necessárias ao entendimento uniforme dos processos por todos os envolvidos.

Nesta fase é realizada a coleta de informações sobre a execução das atividades do processo e os elementos que as influenciam, o que possibilitará

conhecer a realidade da área, bem como desenvolver um plano de análise que contempla as informações relevantes para realizar a melhoria de seus processos.

O propósito da modelagem é criar uma representação do processo de maneira completa e precisa sobre o seu funcionamento. Por esse motivo, o nível de detalhamento e o tipo específico de modelo têm como base o que é esperado da iniciativa de modelagem.

No decorrer do trabalho de modelagem observou-se a necessidade não apenas de conhecer os macroprocessos, mas também entender e analisar possíveis interfaces e relação entre eles, envolvendo todas as atividades necessárias para que o DATASUS, a partir das informações, recursos e demais entradas que recebe, gerar produtos e serviços com valor agregado e aderentes às necessidades aos quais ele descreve. Por isso, a necessidade de uma descrição ampla e detalhada dos processos desdobrados da Cadeia de Valor para possibilitar o entendimento e análise antes mesmo de sua operacionalização.

As atividades realizadas nessa fase são as seguintes:

- Reunião com os envolvidos para entendimento do processo;
 - Levantamento do objetivo do processo;
 - Levantamento dos insumos;
 - Levantamento das atividades;
 - Levantamento das saídas e produtos gerados;
 - Levantamento do fluxo de informações;
 - Levantamento das interfaces;
 - Levantamento dos sistemas;
 - Levantamento de indicadores de desempenho;
 - Levantamento das principais legislações e normas vigentes;
 - Levantamento de dados estatísticos do processo;
 - Levantamento de prazos de execução das atividades;
 - Identificação dos responsáveis na execução das atividades;
 - Descrição das atividades em padrões de trabalho, manuais, instruções e procedimentos, quando necessários;
 - Coleta de exemplos de produtos gerados.
- Modelagem do processo (AS IS);
- Descrição das atividades;
- Reunião de validação do processo modelado;

- Elaboração do Relatório de Modelagem do Processo.

No fluxo deverão constar as seguintes informações: numeração do fluxo; nome do processo; objetivo do processo; atividades (fluxo); áreas responsáveis; ligações das atividades com documentos ou fluxo de informação (entrada ou saída); produtos gerados; interface com outros processos; legislação e políticas e regras que devem ser consideradas durante sua execução.

O mapeamento e qualquer atualização do processo poderá ser feito pelo arquiteto da área e aprovada pelos participantes do processo. Contudo, se essa ação envolver outras áreas do DATASUS, o Escritório de Processos, deverá ser comunicado para, então, providenciar a realização de reuniões de validação.

A metodologia que se refere ao mapeamento da situação atual define que para garantir uma representação fiel do processo é necessária a participação de todos os seus envolvidos diretamente, ou seja, executores, fornecedores de insumos e clientes dos produtos gerados. A técnica a ser utilizada e que facilita o desenvolvimento dos trabalhos é a realização de reuniões tipo *JAD (Joint Application Design)*, descrita no Anexo II.

As regras para desenho e modelagem dos processos deverão seguir os padrões de modelagem descritos no item 4. Modelagem de Processos.

Como resultado dessa fase são gerados os seguintes produtos: Diagrama do Processo Atual (*AS IS*) e Detalhamento do Processo (*AS IS*).

2.2.4 Fase 4 - Análise e Diagnóstico

A fase de análise e diagnóstico 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 assim como permite identificar as práticas positivas que podem ser mantidas na execução do processo.

Essa fase é essencial para avaliar como os processos de negócio estão operando, quais resultados estão gerando e que valor estão agregando ao DATASUS. O principal benefício de analisar e diagnosticar a situação atual (*AS IS*) é o entendimento comum de como o trabalho é feito e o que deverá ser melhorado através da representação do processo futuro (*TO BE*).

Para identificação dos problemas as seguintes atividades serão executadas:

- **Identificação de pontos de alerta** – os pontos de alerta podem indicar deficiências na execução ou nas regras do processo atual, assim como podem auxiliar no direcionamento das ações para a melhoria nos processos. No levantamento dos pontos de alerta é avaliado qual o impacto dos problemas no processo em questão, e são propostas soluções corretivas.

Os pontos de alerta correspondem a problemas e oportunidades para otimizar o desempenho e melhorar a qualidade dos produtos do processo. Nesta atividade de identificação é importante avaliar:

- Interface entre os processos, insumos e produtos (comunicação, fluxo de informação);
 - Sombreamento/superposição;
 - Simplificação de etapas e métodos;
 - Condicionantes legais, políticos e institucionais; e
 - Necessidades de adequação de alocação de recursos e pessoas (sistemas informatizados e outros recursos).
- **Categorização dos pontos de alerta** – a categorização ajuda a identificar as diretrizes para o redesenho, oferecendo visão global dos problemas encontrados no processo;
 - **Priorização dos pontos de alerta** – o objetivo da modelagem é atingir melhorias concretas na execução do processo. Por meio dessa etapa, serão definidas melhorias prioritárias para o redesenho e para o plano de implantação. A priorização dos pontos de alerta e soluções propostas é realizada por meio da Matriz GUT. Uma vez levantadas as causas e problemas do processo, os participantes são convidados a identificarem o grau de Gravidade, Urgência e Tendência (GUT) de cada ponto de alerta. Este grau pode ser: 1, 3 e 5, sendo 1 o menos relevante e 5 o de maior relevância. A multiplicação das 3 variáveis resulta na prioridade do ponto de alerta. Exemplo: Gravidade 3, Urgência 5 e Tendência 1, resultará em uma prioridade de 15 pontos. A prioridade pode variar de 1 a 125 pontos, sendo 125 a pontuação máxima. O resultado da multiplicação encontra-se na coluna “**Total (G x U x T)**”;
 - **Elaboração do diagnóstico** – A partir da construção da Cadeia de Valor Agregado do AS IS, do levantamento do processo atual, da análise das

informações coletadas, da consolidação, classificação e priorização dos pontos de alerta, é possível identificar os aspectos críticos mais relevantes relacionados à situação atual da iniciativa e dos processos analisados.

As considerações a serem realizadas estarão focadas na análise das categorias de problema com maior percentual de incidência, assim como os pontos de alerta assinalados como prioritários na matriz GUT, a ser elaborada e entregue como artefato dessa fase.

Os resultados obtidos na análise e diagnóstico do processo serão consolidados no artefato “Pontos de Alerta” e “Detalhamento de Soluções Proposta”. Esses artefatos deverão subsidiar o redesenho do processo.

2.2.5 Fase 5 - Redesenho

A fase de redesenho consiste em desenhar uma situação futura ideal (*TO BE*) a partir do Diagnóstico consolidado, de forma a corrigir, melhorar ou inovar o processo, para aperfeiçoar a eficiência, a eficácia e a adaptabilidade da situação atual existente.

Nesta fase definem-se formalmente os objetivos, produtos e resultados esperados do processo, reorganizam-se as atividades e redistribuem-se entre as áreas responsáveis assim como estabelecem-se regras necessárias para produzir o resultado desejado.

Antes de iniciar a fase de redesenho do processo é importante identificar a qual macroprocesso ele pertence, quais são as inter-relações com outros processos e se haverá alterações na Cadeia de Valor Futura do macroprocesso identificado. Adicionalmente, uma reunião com o gestor do processo é essencial para levantar os direcionamentos e resultados esperados do processo que será remodelado, de forma a alinhar as atividades previstas para atender esta expectativa.

Para execução dessa fase as seguintes atividades são realizadas:

- Análise do processo *AS IS*;
- Análise de legislações, regulamentação, normas e portarias vigentes referentes ao processo modelado ou que possam impactar o processo;
- Análise do direcionamento dado pelo gestor do processo (resultados esperados);
- Alinhamento com o Plano Estratégico do DATASUS;
- Análise dos pontos de melhoria e melhores práticas;

- Identificação de gargalos e pontos de retenção do processo, reprocesso, atividades repetidas, atividades que não agregam valor, burocratização e loops de execução;
- Proposição do processo (*TO BE*);
- Definição dos indicadores de desempenho e metas a serem atingidas;
- Reunião de validação do processo (*TO BE*) com as áreas envolvidas;
- Ajustes serão realizados, caso seja necessário;
- Identificação de premissas e condicionantes para implementação do processo;
- Elaboração do Relatório de Redesenho.

A fase do redesenho implica, também, a realização de reuniões JAD, que deverão contar com a presença de todos os executores do processo e dos arquitetos de processos das Coordenações do DATASUS. Nos casos em que mais de uma área for envolvida, o Escritório de Processos deverá ser comunicado para que participe dessas reuniões e o inventário de processos seja atualizado.

No fluxo deverão constar as seguintes informações: numeração do fluxo; nome do processo; objetivo do processo; atividades (fluxo); áreas responsáveis; ligações das atividades com documentos ou fluxo de informação (entrada ou saída); produtos gerados; interface com outros processos; legislação e políticas e regras que devem ser consideradas durante sua execução.

Os redesenhos construídos deverão ser validados por todos os participantes da reunião e, assim como no mapeamento da situação atual, as atualizações aprovadas deverão ser informadas ao Escritório de Processos, que providenciará a atualização do banco de dados corporativo.

As regras para desenho e modelagem dos processos deverão seguir os padrões de modelagem descritos no item 4. Modelagem de Processos.

Como resultado dessa fase são gerados os seguintes produtos: “Diagrama do Processo Futuro (*TO BE*)” e “Detalhamento do Processo (*TO BE*)”.

A fim de possibilitar o monitoramento, deverão ser estabelecidos indicadores de desempenho para cada processo redesenhado. Após o redesenho e a validação, inicia-se a fase de implantação de melhoria dos processos.

2.3 CICLO DE MANUTENÇÃO DO PROCESSO

2.3.1 Fase 1 - Implementação

Esta fase tem o objetivo implantar o processo redesenhado e aprovado através da sua efetiva execução pelos responsáveis. Durante essa fase assume-se que as fases de análise, modelagem e desenho criaram e aprovaram um conjunto completo de especificações, então, somente pequenos ajustes devem ocorrer durante a implementação.

A implementação de processos deve ser vista como um movimento estratégico e contar com o envolvimento e comprometimento dos diversos níveis da organização, desde a alta administração até as equipes funcionais.

Para a implantação dos processos redesenhados, é importante considerar alguns fatores críticos de sucesso:

- Patrocínio da Alta Administração e do gestor do processo;
- As premissas e condicionantes identificados para implantação do processo foram observadas e atendidas, tais como: alterações legais, alocação de pessoas, disponibilidade de recursos materiais e infraestrutura, desenvolvimento de sistemas informatizados e outros que possam influenciar o processo.
- O processo possui indicadores de desempenho mensuráveis que permitiram avaliar o sucesso da sua implementação;
- O relacionamento entre os processos deve ser observado na fase de redesenho e implantação, pois a cadeia de valor e os fluxos de processos trazem as interfaces de entrada e saída de cada diagrama. Para o sucesso da implantação, os processos escolhidos para esta iniciativa deverão ter suas interfaces analisadas, de forma a garantir que as mudanças tenham um impacto desejado/esperado. A implantação de processos sem análise das interfaces ou do impacto necessárias poderão trazer prejuízo no desempenho ou mesmo inviabilizar sua execução;
- A participação dos executores de todas as áreas envolvidas, clientes e fornecedores do processo.

O primeiro passo para a implementação do processo consiste na elaboração do Plano de Implementação. Elabora-se um cronograma para

implantação das soluções identificadas, assim como para detalhamento do processo em termos de regras e políticas de negócio, manuais operacionais e criação de instrumentos de apoio à execução das atividades. Além disso, deve-se utilizar a ferramenta 5W1H, para definir, para cada etapa, quem será o responsável pelo seu cumprimento (Who), onde será realizada (When), em que data (Where), o que deverá ser feito (What) e como deverá ser feito (How) e porque deverá ser feito (Why).

Neste plano são revalidadas e atualizadas as premissas e condicionantes necessárias para a implementação do processo. Uma vez as áreas participantes concordam na execução do plano de trabalho as seguintes ações deverão ser executadas:

- Identificar os riscos e problemas potenciais que podem ocorrer com a solução a ser implantada, já que esses constituem causas frequentes de insucesso na implantação de um novo processo ou de uma modificação em um processo já existente;
- Formalizar o processo através de normativa interna encaminhada a todas as coordenações do DATASUS e áreas do Ministério da Saúde impactadas;
- Normatizar o processo, através da definição das normas, descrição da rotina passo a passo e elaboração dos fluxos e demais documentos de apoio, os quais propiciarão a operacionalidade do processo;
- Disseminar informações, comunicando a todos os envolvidos sobre o novo processo. Muitos problemas podem ocorrer durante a implantação, por falta ou por falha de comunicação. Ao disseminar informações, deve-se utilizar uma linguagem acessível e de fácil compreensão, evitando termos técnicos complexos ou que possam trazer dupla interpretação. As informações podem ser divulgadas através da intranet, jornal, mural, e-mails, entre outros.
- Capacitar e treinar os envolvidos no novo processo, com base no levantamento da necessidade de treinamento identificada na avaliação dos processos. O processo redesenhado só deve ser colocado em pleno funcionamento quando os seus executores estiverem seguros de seus conhecimentos sobre suas atividades.
- Executar as atividades previstas no processo de acordo ao que foi

planejado. O processo de implantação deve ser acompanhado e soluções devem ser buscadas para corrigir possíveis desvios.

Durante a implantação do processo, o Escritório de Processos, acompanhará a evolução do Plano de Trabalho junto ao arquiteto e gestor do processo, a fim de orientar e fornecer apoio metodológico durante sua execução. Por isto é importante que qualquer iniciativa neste sentido seja informada ao Escritório de Processos.

Como resultado dessa fase são gerados os seguintes produtos: “Plano de Implementação” e “Registro de Acompanhamento da Implementação do Processo”.

Executadas as ações planejadas, segue-se para a fase de monitoramento e refinamento do processo. Para tanto, é necessário o estabelecimento de indicadores na fase do redesenho para um melhor controle do processo, de forma a avaliar se os objetivos estão sendo alcançados e permitindo comparar os resultados obtidos com as metas estabelecidas.

2.3.2 Fase 2 - Monitoramento

Esta fase tem como finalidade realizar a contínua medição e monitoramento dos processos de negócio, fornecendo informações-chave para os gestores de processos de negócio ajustarem recursos a fim de atingir os objetivos dos processos.

A fase de monitoramento é responsável pela aferição e validação do processo, através da coleta dos indicadores de desempenho assim como através da medição do ciclo processual, como forma de garantir que o mesmo está representado conforme sua realidade, atinge os resultados esperados, encontra-se dentro dos parâmetros de eficiência, eficácia e efetividade planejados, bem como pelo estudo de diversos cenários, possibilitando a análise de mudanças no processo.

É nesta fase de monitoramento onde se definem e mensuração os pontos de controle para a coleta de dados e/ou indicadores que permitem avaliar o desempenho dos processos.

As seguintes atividades são executadas nessa fase:

- Acompanhar o resultado das ações implementadas;

- Definição dos pontos de controle do processo;
- Coleta e mensuração dos indicadores de desempenho nos pontos de aferição definidos;
- Aderência do processo quanto à compatibilidade do mapeamento com a forma de sua implementação;
- Avaliação de resultados dos indicadores de desempenho:
 - Comparar os resultados com a situação anterior;
 - Comparar os resultados com a situação desejada (meta);
 - Avaliar ganhos alcançados;
 - Identificar oportunidades de melhoria;
 - Detectar e corrigir problemas na sua origem;
 - Definir ações para prevenir erros
- Análise das justificativas ou argumentos apresentados para os resultados aferidos;
- Elaboração do diagnóstico da situação atual dos processos, com os pontos fortes e as oportunidades de melhoria, com o objetivo de promover as ações de correção ou inovação.

Dessa forma, a etapa de implementação avalia o desempenho do processo através de métricas relacionadas às metas e ao valor para a organização, podendo resultar em melhoria nos processos propostos.

O processo deverá ser monitorado de forma contínua, pelo gestor do processo, para facilitar a tomada de ação preventiva de erros ou problemas que poderão ocorrer futuramente.

Como resultado dessa fase são gerados os produtos: “Análise de Desempenho do Indicador” e “Relatório de Desempenho do Processo”.

Periodicamente o Escritório de Processos poderá solicitar o resultado dos indicadores de desempenho a fim de apoiar na análise e identificação de melhorias do processo.

2.3.3 Fase 3 - Refinamento

A etapa de refinamento do processo é responsável pela transformação dos processos, implementando o resultado da análise de desempenho. Ela ainda trata desafios associados à gestão de mudanças na organização à melhoria contínua e à otimização de processo.

Nesta fase, as oportunidades de melhoria e alterações do processo identificadas durante a implementação são operacionalizadas e atualizadas nos diagramas e documentação do processo. Grandes alterações, que impactem consideravelmente o processo ou outros processos de outras áreas do DATASUS, deverão ser comunicadas ao Escritório de Processos e deverão iniciar um novo ciclo de transformação do processo.

Portanto, o refinamento de processos tem como objetivo principal, melhorar os processos de negócio de ponta a ponta dentro da organização, trazendo como benefícios a redução dos custos e tempo do ciclo (ao eliminar atividades improdutivas), e a melhoria da qualidade (ao reduzir a fragmentação do trabalho) estabelecendo a todos, clara responsabilidade pelos processos.

3 FERRAMENTA DE SUPORTE À GESTÃO DE PROCESSOS – BIZAGI

A ferramenta de modelagem de processos utilizada pelo Escritório de Processos do DATASUS é o Bizagi Modeler. Esse software é gratuito, desenvolvido pela empresa BIZAGI, para modelagem descritiva, analítica e de execução, de processos de negócio utilizando a notação BPMN em consonância com toda a disciplina de BPM. Além de permitir a modelagem dos fluxos de trabalho, suporta a elaboração de uma documentação bastante rica em relação ao processo e permite a publicação de toda esta documentação em alguns formatos diferentes de arquivo, inclusive no formato Web, visando dar maior publicidade às atividades praticadas pelas organizações que prezam pela gestão do conhecimento, bem como as organizações públicas que, além disso, têm que prezar pela transparência dos serviços prestados.

Por fim, o Bizagi Modeler permite a simulação dos fluxos de trabalhos a fim de facilitar a análise de melhorias tanto em relação ao tempo quanto em relação ao custo das atividades desenvolvidas.

4 MODELAGEM DE PROCESSOS

Neste item são abordados os modelos e a simbologia definida para representação dos processos de trabalho do DATASUS, conforme definição e metodologia do Escritório de Processos Organizacionais do DATASUS. Para tal, existem algumas definições, a saber:

- Para cada diagrama relacionado neste item estão descritos sua conceituação, representação, leiaute, modelo, objetos, atributos e conexões.
- Apenas os modelos, objetos e atributos relacionados neste documento devem ser utilizados/preenchidos, mesmo que outros diferentes dos aqui mencionados estejam disponíveis na ferramenta de gestão de processos, objetivando manter a padronização.
- Cada objeto na ferramenta de gestão de processos pode conectar-se com outros objetos representando o relacionamento entre eles. Esse relacionamento é dependente dos objetos, bem como o modelo onde estes objetos estão inseridos. Desta forma, para cada diagrama são descritos os relacionamentos (conexões) estabelecidos para estes objetos.
- Todo objeto e modelo na ferramenta de gestão de processos têm uma lista de atributos associados a eles. Para cada modelo e objeto relacionado, são descritos o nome, a forma de preenchimento do atributo e a obrigatoriedade.

4.1 MODELAGEM DE PROCESSOS DE NEGÓCIO - NOTAÇÃO BPMN

Um dos principais objetivos do uso do BPMN é criar um mecanismo simples e compreensível para a criação de modelos de processos de negócios, que ao mesmo tempo seja capaz de lidar com a complexidade inerente aos processos de negócios. Com isso é possível definir alguns conjuntos de notação para que o responsável pela modelagem dos processos possa facilmente reconhecer os tipos básicos de elementos e compreender o diagrama, de acordo com o nível de modelagem a ser adotado.

4.2 NÍVEIS DE MODELAGEM DE PROCESSOS DE NEGÓCIO

Existem três níveis de modelagem de processos: descritiva, analítica e executável, a saber:

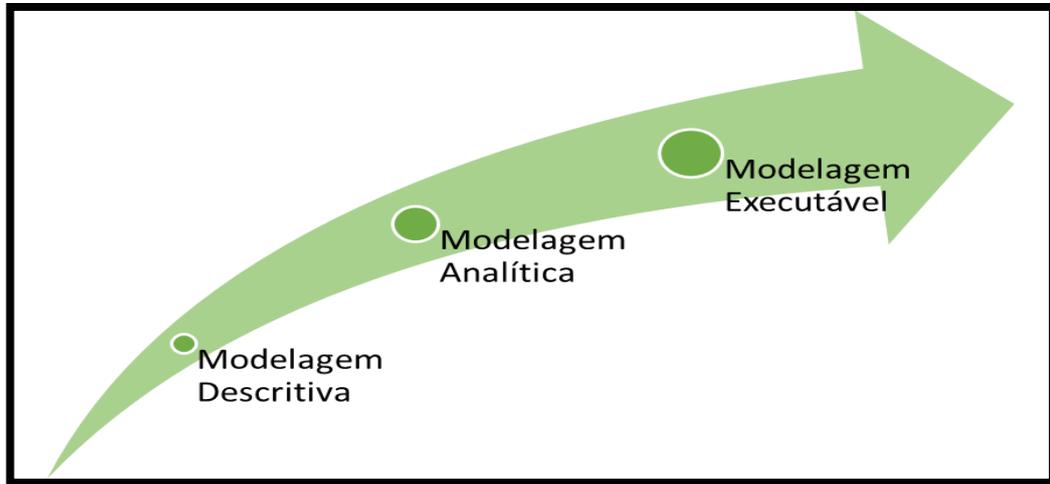


Figura 6: Níveis de modelagem de processos de negócio

| Nível | Tipo de Modelagem | Descrição |
|-------|----------------------|--|
| 1 | Modelagem Descritiva | A modelagem em primeiro nível é ideal para representação e descrição de processos para os profissionais envolvidos com a camada de negócio da organização. Busca representar o fluxo do processo de forma simples, utilizando apenas um conjunto pequeno de elementos da notação e simplificando seu entendimento. |
| 2 | Modelagem Analítica | A modelagem em segundo nível possui mais detalhes, sendo vital descrever o que acontece e sob que condições se o processo acontece. |
| 3 | Modelagem Executável | A modelagem no terceiro nível inicia com os elementos do segundo nível, onde se adiciona os detalhes internos aos elementos de notação. É a transformação do modelo representativo para um modelo executável, contemplando a execução do modelo de forma sistêmica. |

Tabela 3: Tipos de Modelagem

4.3 DIAGRAMA BPMN

É o modelo que representa a visão detalhada do subprocesso/processo em uma sequência lógica, demonstrando, ainda, a integração com os demais processos da Cadeia de Valor Agregado. Essa visão detalhada em atividades, para cada processo descrito em nível superior, propicia uma relação/dependência lógica entre os processos, mostrando como ocorre a integração entre eles. A leitura cronológica acontece na mesma lógica da escrita ocidental, ou seja, da esquerda para a direita, conforme demonstrado na figura a seguir:

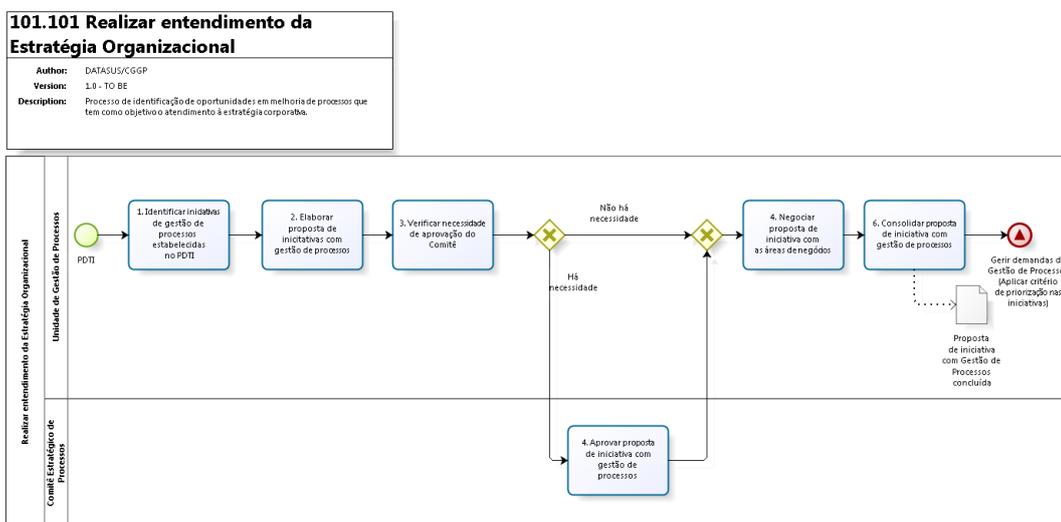


Figura 7: Diagrama BPMN

| Objeto | Configuração |
|--|--|
| Atividades, subprocesso, repositório de dados, objetos de dados, gateway, anotação de texto e eventos. | Fonte: SEGOE UI, tamanho 9 |
| Cadeia de Valor | Processo Estratégico: Cores (247,151,28) Processo Finalístico: Cores (98,116,220) Processo Suporte: Cores (0,176,80) |
| Piscina e raia | SEGOE UI, tamanho 10, negrito e maiúsculo. |
| Atividades e subprocesso | Tamanho (Largura 130px x Altura 90px) |
| Objeto de dados | Tamanho (Largura 30px e Altura 50px) |
| Eventos | Tamanho (Largura 30px e Altura 50px) |
| Repositório de dados | Tamanho (Largura 50px e Altura 50px) |
| Gateway | Tamanho (Largura 40px e Altura 40px) |
| Subprocesso | Texto centralizado no interior da caixa |
| Subprocesso | Não mapeado: sublinhado no texto |
| Siglas, normas/leis, formulários e sistemas. | Fonte: SEGOE UI, tamanho 10 |

Tabela 4: Configurações do Modelo

4.4 ORGANIZAÇÃO E NOMENCLATURA DA ESTRUTURA DE GRUPOS

O padrão na nomenclatura e organização da estrutura de grupos do repositório de processos do DATASUS é fundamental para manutenção da organização, recuperação e consistência nos fluxos de processos mapeados pelo Departamento. Para isto, neste item são definidos os grupos a serem utilizados no repositório, bem como a nomenclatura a ser adotada e a hierarquia entre esses grupos.

No tocante à nomenclatura e organização do conteúdo é possível observar que o armazenado no repositório de processos e padrão de nomenclatura, depende do DATASUS assumir os seus objetivos e escopo definido. Sendo este repositório considerado um arquivo digital dos processos do DATASUS executados pelas equipes do DATASUS.

O acesso ao conteúdo disposto no repositório do DATASUS pode ser viabilizado aos servidores e colaboradores do DATASUS. O conteúdo de processos pode, também, ser suscetível as barreiras de acessos, por não estarem em conformidade com os princípios de governança para disponibilidade, bem como manutenção dos arquivos.

A estruturação dos grupos no diretório da CGGP é representada a seguir:

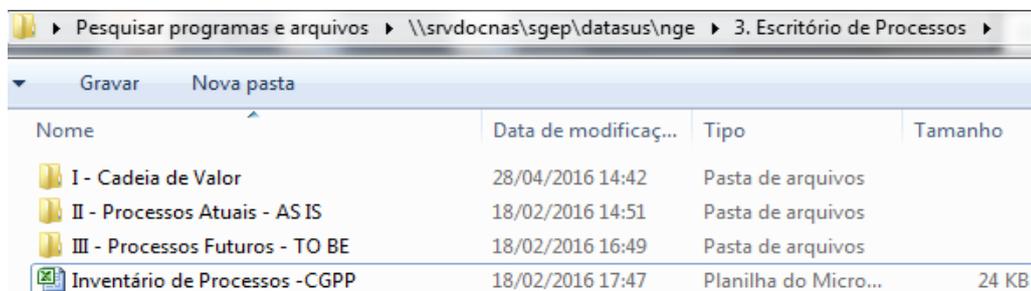


Figura 8: Estrutura de grupos no repositório de processos DATASUS

Na tabela a seguir existe a descrição de cada Grupo:

| Grupo | Descrição |
|------------------------------------|--|
| Cadeia de Valor | Grupo onde estão armazenadas a Cadeia de Valor principal do DATASUS e as Cadeias de Valor de Negócios das diversas áreas do DATASUS. |
| Processos Atuais (<i>AS IS</i>) | Grupo onde estão armazenados os processos atuais do DATASUS. |
| Processos Futuros (<i>TO BE</i>) | Grupo onde estão armazenados os processos futuros do DATASUS. |

Tabela 5: Descrição dos Grupos

Os grupos Processos Atuais (*AS IS*) e Processos Futuros (*TO BE*) estão distribuídos nas categorias de Macroprocessos Estratégicos, Macroprocessos Finalísticos e Macroprocessos de Sustentação, apresentados na figura a seguir:

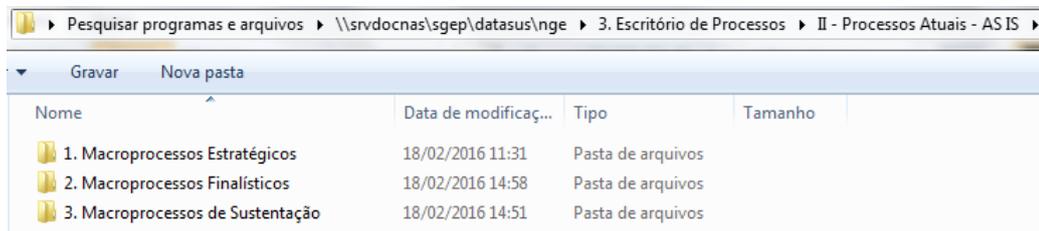


Figura 9: Estrutura de grupos no repositório de processos DATASUS

A tabela a seguir descreve os grupos constantes da estrutura do repositório de processos atuais (*AS IS*) e futuro (*TO BE*):

| Código | Categoria | Descrição |
|--------|-----------------------------|--|
| 1 | Macroprocessos Estratégicos | Categoria para agrupamento dos processos de Planejamento Estratégico do DATASUS. |
| 2 | Macroprocessos Finalísticos | Categoria para agrupamento dos processos de Negócio, que constituem o “core” ou finalidade de atuação do DATASUS. |
| 3 | Macroprocessos de Suporte | Categoria para agrupamento dos processos de suporte, que sustentam a execução dos processos finalísticos do DATASUS. |

Tabela 6: Estrutura de grupos no repositório de processos DATASUS

Os grupos de Processos Atuais – *AS IS* e Processos Futuros – *TO BE* estão distribuídos em três níveis de processos.

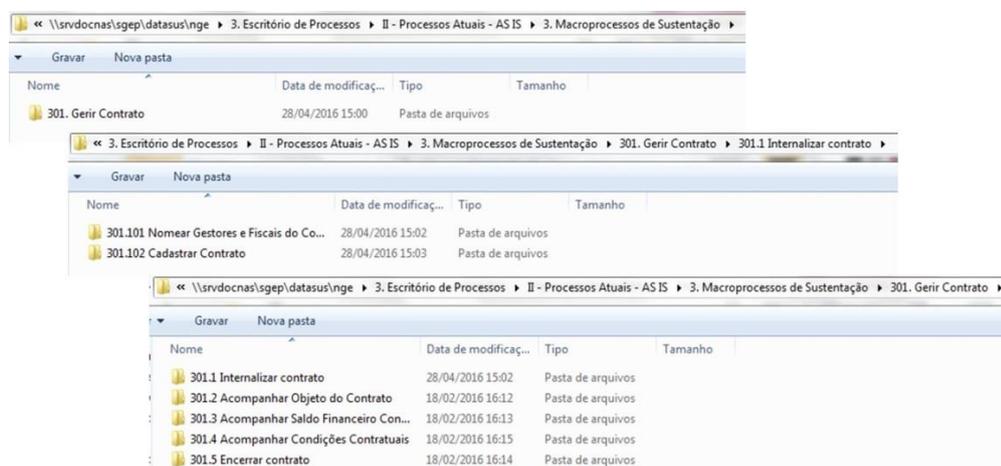


Figura 10: Estrutura dos níveis de grupos no repositório de processos do DATASUS

A tabela a seguir descreve os níveis dentro de cada Grupo:

| Grupo | Descrição |
|------------------|---|
| Processo Nível 1 | Grupo onde estão representados os diagramas macroprocessos / processos. |
| Processo Nível 2 | Grupo onde estão representados os diagramas de processos do segundo nível de detalhamento do macroprocesso. |
| Processo Nível 3 | Grupo onde estão representados os diagramas de processos do terceiro nível de detalhamento. |

Tabela 7: Níveis apresentados no repositório de processos DATASUS

A regra de numeração que representa a classificação se caracteriza por uma estrutura de 6 (seis) dígitos representados pela sequência XXX.YYY e organizada conforme descrito na tabela a seguir:

| X | XX | Y | YY |
|-----------|------------------|------------------|------------------|
| Categoria | Processo Nível 1 | Processo Nível 2 | Processo Nível 3 |

Tabela 8: Grupos do repositório de processos DATASUS

Na tabela a seguir se exemplifica a construção da estrutura de nomenclatura dos processos:

| Grupo | Descrição |
|-------------------------------------|--|
| Grupo principal | Grupo onde estão relacionados os processos <i>AS IS</i> , <i>TO BE</i> . |
| X. Categoria do Processo | Grupo do processo: Estratégicos, finalísticos ou Sustentação. |
| XXX. Nome do Processo 1º Nível | Agrupa a grupo do processo com o os processos organizados no 1º nível. |
| XXX.Y – Nome do Processo 2º nível | Grupo onde estão organizados os processos de 2º nível. |
| XXX.YYY – Nome do Processo 3º nível | Grupo onde estão organizados os processos de 3º nível. |

Tabela 9: Grupos do repositório de processos DATASUS

4.4.1 Padrão de nomenclatura dos modelos

Objetivando manter a organização e a consistência da base de dados, é necessário que além do posicionamento dos modelos em suas respectivas pastas, conforme definição apresentada no capítulo anterior, os modelos criados sigam um padrão de nomenclatura uniforme.

4.4.2 Nomenclatura da Cadeia de Valor e Processo

O nome da Cadeia de Valor e Processo é um dos atributos de identificação mais importantes, já que permitirá obter um entendimento macro, de forma rápida, da função principal da Cadeia de Valor e Processo. Para isto, os nomes deverão seguir as regras descritas abaixo:

- Ser curto;
- Dar uma visão macro da função principal do processo;
- Iniciar com palavras em infinitivo, ex. Gerir Contratos.

4.4.3 Nomenclatura de Atividades

O nome da atividade permitirá obter um entendimento de ações desmembradas para execução do processo. Para isto, o nome deverá seguir as regras descritas abaixo:

- Ser claro e objetivo;
- Iniciar com palavras em infinitivo, ex. Atualizar planilha de controle.

4.4.4 Objetivo do Macroprocesso e Processo

O objetivo do processo deverá conter uma descrição macro da finalidade do processo e a sua abrangência em termos gerais, para dar uma ideia do escopo e limites das atividades executada.

Ex.: Planejar, elaborar, acompanhar e monitorar o Plano Diretor de Tecnologia da Informação do DATASUS, com a finalidade de definir as diretrizes estratégicas do Departamento e gerir o seu desempenho estratégico em alinhamento com o PE – Plano Estratégico do Ministério da Saúde.

4.5 OBJETOS

A tabela a seguir relaciona objetos definidos para a representação de um diagrama:

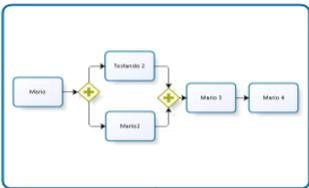
| Nome | Objeto | Descrição |
|-------------|--|---|
| Subprocesso |  Estado Contraído | Representa um processo que faz conexão com outro processo, recebendo insumo e gerando produto para o mesmo processo. Deve ter a característica ser reutilizável em mais de um processo. |
| | | Tipos de subprocesso: Estado Contraído |
| |  Estado Expandido | Representa uma subpartição de um processo em processos menos complexos com o objetivo de detalhar e facilitar o entendimento de um processo. |
| | | Estado Expandido Forma de apresentação do subprocesso com a apresentação visual das atividades que o compõe. |

Tabela 10: Objetos "Subprocesso"

| Nome | Objeto | Descrição |
|-------|---|---|
| Dados |  Objeto de Dados | Representa as informações ou produtos gerados ou consumidos pela atividade. |
| |  Coleção de Objeto de Dados | Representa a coleção de elementos ou de informações. |
| |  Base de Dados | Sistema ou local de armazenamento de dados. |

Tabela 11: Objetos "Dados"

| Nome | Objeto | Descrição |
|---|--|---|
| Eventos Eventos |  Evento Inicial | O evento inicial indica quando um processo começa. O processo pode ser iniciado/disparado por vários motivos, como tempo, ou alguma situação consequência de ações externas. |
| |  Evento Intermediário | O evento intermediário pode ser disparado por vários motivos. Esses disparadores são representados graficamente por meio do atributo "Nome" posicionado abaixo do símbolo. Deve ser utilizado para representar resultados de ações (atividade) ou ocorrências resultantes delas. |
| |  Evento Final | Indica onde o processo será finalizado. Deve ser representado o resultado, sendo representado por meio do atributo "Nome", posicionado abaixo do símbolo. |
| |  Evento Inicial de Cronômetro | O processo é iniciado por uma condição de tempo, sendo representado por meio do atributo "Nome", posicionado abaixo do símbolo. |
| |  Evento Intermediário de Cronômetro | A atividade deve aguardar até que a condição de tempo ocorra para continuar sendo representada por meio do atributo "Nome", posicionado abaixo do símbolo. |
| |  Evento Intermediário de <i>Link (entrada)</i> | O evento intermediário de link é um mecanismo para conectar duas seções de um processo. Ele pode ser usado para criar situações cíclicas ou para evitar longas linhas de fluxo de sequência. Para cada evento intermediário de link de entrada obrigatoriamente deverá existir pelo menos um evento intermediário de link de saída. Todo evento de link de entrada deverá receber pelo menos um fluxo de entrada. |
| |  Evento Intermediário de <i>Link (saída)</i> | |
| |  Evento Inicial de Mensagem | Evento de mensagem é utilizado para envio ou recebimento de mensagens. Se o evento é de entrada, o fluxo deve aguardar até a mensagem ser recebida. |
| |  Evento Intermediário de Mensagem (entrada) | |
| |  Evento Intermediário de Mensagem (saída) | |
|  Evento Final de Mensagem | | |

| Nome | Objetivo | Descrição |
|---------|--|--|
| Eventos |  Evento Inicial Condicional | Evento Condicional é utilizado para iniciar um processo quando uma condição de negócio verdadeira for cumprida. |
| |  Evento Intermediário Condicional | Evento Intermediário Condicional é disparado quando determinada condição se torna verdadeira. |
| |  Evento Final de Erro | Evento Final de Erro representa que um determinado erro pode ter sido gerado. É utilizado para demonstrar que determinado processo chegou ao fim sem ser bem-sucedido. |
| |  Evento Intermediário de Compensação | Evento Intermediário de Compensação é utilizado para representar a necessidade de desfazer etapas do processo que já foram concluídas com sucesso. Esta situação ocorre em função de falhas. |
| |  Evento Intermediário de Escalonamento | Representa a escalonamento para um nível mais alto de responsabilidade. |
| |  Evento Final de Escalonamento | |
| |  Evento Inicial de Sinal | Evento inicial de Sinal é utilizado quando houver uma comunicação, seja entre os níveis do processo, pools ou entre diagramas. |
| |  Evento Intermediário de Sinal (entrada) | Evento Intermediário de Sinal é utilizado para enviar ou receber sinais dentro ou através do processo. Se o evento é usado para capturar o sinal, o marcador do evento será preenchido. Alternativamente, não preenchido o evento usado para enviar o sinal. |
| |  Evento Intermediário de Sinal (saída) | |
| |  Evento Final de Sinal | Mostra que quando chegar no fim, um sinal de comunicação será enviado a um ou mais processos e/ou eventos. |
| |  Evento Inicial Múltiplo | Quando existem várias maneiras de disparar um processo. Mas apesar de haver múltiplas maneiras, somente uma maneira inicia o processo. |
| |  Evento Final | Indica onde o processo será finalizado em todas as instâncias quando a verificação for realizada. Deve ser representado o resultado, sendo representado por meio do atributo "Nome", posicionando abaixo do símbolo. |

Tabela 12: Objetos "Eventos"

| Nome | Objeto | Descrição |
|----------------------------------|---|---|
| Gateway paralelo (E) |  | Conector que representa a função matemática E, onde todas as alternativas são executadas obrigatoriamente. |
| Gateway exclusivo (OU) |  | Conector que representa a função matemática OU, onde apenas uma das alternativas é executada. |
| Gateway de inclusão (E/OU) |  | Conector que representa a função matemática E/OU, onde ao menos uma das alternativas é executada. |
| Gateway condicionado por eventos |  | Conector que representa um ponto de ramificação onde os caminhos alternativos que seguem o gateway são baseados na ocorrência de eventos. |

Tabela 13: Objetos "Gateway"

| Nome | Objeto | Descrição |
|--------------------|---|---|
| Fluxo de sequência |  | É usado para mostrar a ordem (sequência) com que as atividades serão executadas em um processo. |
| Fluxo de mensagem |  | É usado para mostrar o fluxo das mensagens entre dois participantes diferentes. |
| Associação |  | É usado para associar dados, texto e outros artefatos com os objetos de fluxo. As associações são usadas para mostrar as entradas e as saídas das atividades. |

Tabela 14: Objetos "Conexão"

4.5.1 Objetos Utilizados nos Níveis de Modelagem de Processos de Negócio

A tabela a seguir relaciona os objetos definidos e os níveis de modelagem de processos de negócio:

| Nome | Modelagem Descritiva | Modelagem Analítica | Modelagem Executável |
|---------|----------------------|---------------------|----------------------|
| Tarefa | X | X | X |
| Piscina | X | X | X |

| Nome | Modelagem Descritiva | Modelagem Analítica | Modelagem Executável |
|---------------------------------------|----------------------|---------------------|----------------------|
| Raia | | X | X |
| Subprocesso | | X | X |
| Objeto de Dados | | X | X |
| Coleção de objeto de Dados | | X | X |
| Base de dados | | X | X |
| Evento inicial sem gatilho | | X | X |
| Evento inicial de cronômetro | | X | X |
| Evento inicial de mensagem | | X | X |
| Evento inicial condicional | | | X |
| Evento inicial de sinal | | X | X |
| Evento inicial múltiplo | | X | X |
| Evento intermediário sem gatilho | | X | X |
| Evento intermediário de cronometro | | X | X |
| Evento intermediário de link | | X | X |
| Evento intermediário de mensagem | | X | X |
| Evento intermediário condicional | | X | X |
| Evento intermediário de sinal | | | X |
| Evento intermediário de compensação | | | X |
| Evento intermediário de escalonamento | | | X |
| Gateway paralelo | | X | X |

| Nome | Modelagem Descritiva | Modelagem Analítica | Modelagem Executável |
|----------------------------------|----------------------|---------------------|----------------------|
| Gateway exclusivo | | X | X |
| Gateway de inclusão | | X | X |
| Gateway condicionado por eventos | | | X |
| Fluxo de sequencia | | X | X |
| Fluxo de mensagem | | X | X |
| Associação | | X | X |

Tabela 15: Objetos Utilizados nos Níveis de Modelagem de Processos de Negócio

4.6 ATRIBUTOS

4.6.1 Evento

| Nome | Descrição | Preenchimento Obrigatório |
|------|--|---------------------------|
| Nome | Identificação do evento seja ele inicial final ou intermediário, que deverá estar localizado abaixo do objeto. | Sim |

Tabela 16: Atributos "Atividade"

4.6.2 Atividade

| Nome | Descrição | Preenchimento Obrigatório |
|-------------------------|--|---------------------------|
| Nome | Identificação da atividade. | Sim |
| Código de processamento | Numeração a ser atribuída dentro do objeto tipo "tarefa" para identificar seu encadeamento dentro do diagrama. | Sim |
| Descrição/Definição | Descrição sobre como a atividade representada deve ser realizada. | No Redesenho do Processo |

Tabela 17: Atributos "Tarefa"

4.6.3 Gateways

| Nome | Descrição | Objeto | Preenchimento Obrigatório |
|-----------------------|--|-------------------|---------------------------|
| Nome | Identificação ou pergunta que distingue os possíveis caminhos na sequência do fluxo. | Gateway Exclusivo | Sim |
| | | Gateway Inclusivo | Não |
| | | Gateway Paralelo | Não |
| Expressão de condição | Condição do fluxo que determinará o caminho a ser seguido pelo processo. | Gateway Exclusivo | Sim |
| | | Gateway Inclusivo | Sim |
| | | Gateway Paralelo | Não |

Tabela 18: Atributos "Gateway"

4.6.4 Anotação de Texto

| Nome | Descrição | Preenchimento Obrigatório |
|------|--|---------------------------|
| Nome | Eventuais observações realizadas no fluxograma. Obs.: Utilizar a "anotação de texto" comedidamente para evitar poluir o diagrama. | Não |

Tabela 19: Atributos "Anotação de Texto"

4.6.5 Objeto de Dados

| Nome | Descrição | Preenchimento Obrigatório |
|------|---|---------------------------|
| Nome | Descrição da informação ou produto gerado ou consumido pela atividade. Obs.: Utilizar o "objeto de dados" comedidamente para evitar poluir o diagrama. | Sim |

Tabela 20: Atributos "Objeto de dados"

4.6.6 Padrão de Cabeçalho

Nos diagramas BPMN deverão ser utilizados cabeçalhos para identificação do diagrama do processo, conforme demonstrado a seguir:

| | |
|---|---|
| 101.101 Realizar entendimento da Estratégia Organizacional | |
| Author: | CGGP / DATASUS |
| Version: | 1.0 - TO BE |
| Description: | Processo de identificação de oportunidades em melhoria de processos que tem como objetivo o atendimento à estratégia corporativa. |

Figura 11: Cabeçalho para diagramas BPMN

4.6.7 Padrão de Rodapé

Nos diagramas BPMN deverão ser utilizados rodapé para identificação do diagrama do processo, conforme demonstrado a seguir:

| | |
|--|--|
| <p>Síglas:</p> <ul style="list-style-type: none"> DATASUS - Departamento de Informática do SUS CAOFI - Coordenação de Administração Orcamentária e Financeira SE - Secretaria Executiva CGGI - Coordenação Geral de Gestão Interna <p>Sistemas e formulários:</p> <ul style="list-style-type: none"> SIPAR - Sistema Integrado de Protocolo e Arquivo | <p>Principais leis e normas aplicáveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> Portaria Nº 78 de 2006 Portaria Nº 1338 de 2013 Instrução Normativa Nº4 - IN04 Lei Nº 8.666, de 1993 |
|--|--|

Figura 12: Rodapé para diagramas BPMN

4.6.8 Padrão de Conexões nos Diagramas BPMN

As conexões de entrada e saída do objeto devem ser feitas de acordo com o estabelecido nas representações a seguir:

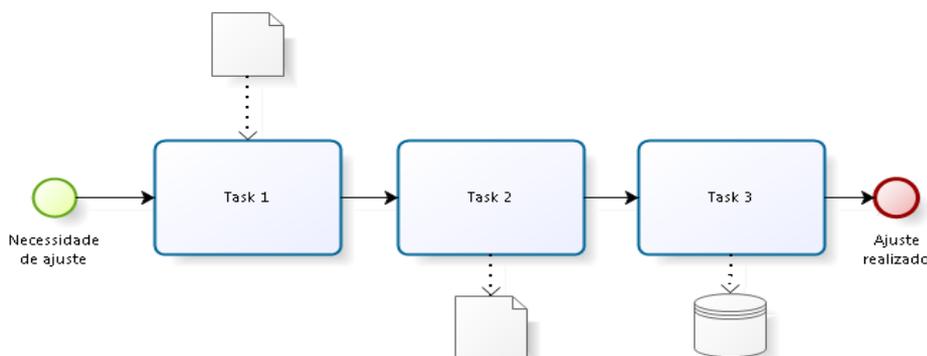


Figura 13: Padrão de conexões de entrada e saída no diagrama BPMN

Para os objetos do tipo *gateway* as conexões de entrada devem ser feitas pelo lado esquerdo do objeto e a partir das suas extremidades superior, inferior

e/ou central, e as conexões de saída pelo lado direito do objeto e a partir das suas extremidades superior e inferior, conforme representado a seguir:

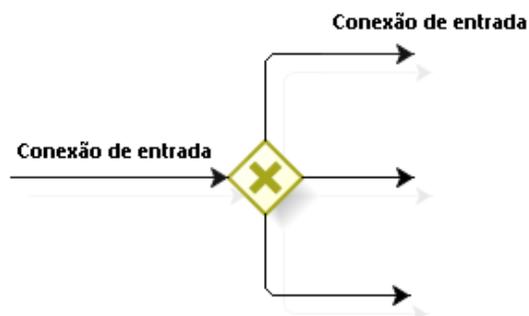


Figura 14: Padrão de conexões de entrada e saída – “Gateways”

4.6.9 Regra de Utilização dos *gateways*

Os *gateways* são elementos que controlam como os fluxos do processo “divergem” ou “convergem” representando pontos de controle para os caminhos dentro do processo.

Desvios, uniões, bifurcação e as combinações no processo são modelados com o *gateway*, que representa uma questão definida num conjunto de respostas alternativas, o qual afeta uma das portas (pontas) do *gateway*.

4.6.10 Regra de Utilização do *gateway* Exclusivo (OU)

• Uso em divergência

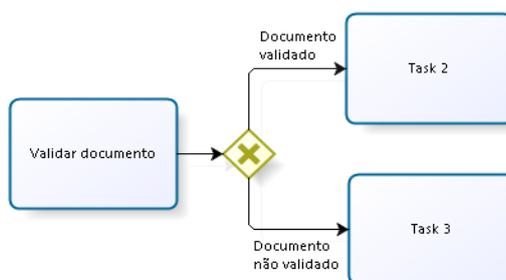


Figura 15: Exemplos de gateway exclusivo (OU) – uso em divergência (modelo 1)

Nos exemplos citados anteriormente, as condições para as alternativas devem ser avaliadas na ordem especificada. A primeira das alternativas que for avaliada como verdadeira irá determinar o fluxo que será seguido. O comportamento do *gateway* é exclusivo, porque somente um caminho pode ser escolhido.

O padrão de modelagem do DATASUS considerará uma forma de utilização de *gateways*:

- Realização de testes mais complexos, no qual o fluxo é direcionado com base em uma condição/informação a ser validada. Para identificar que caminho o *gateway* deve seguir, a informação já deve ter sido obtida na atividade anterior, conforme demonstrado na figura 11.

• **Uso em convergência**

O *gateway* também pode ser utilizado para convergir um ponto do processo, em que significa que devem ser concluídas todas as tarefas anteriores para que o processo seja continuado.

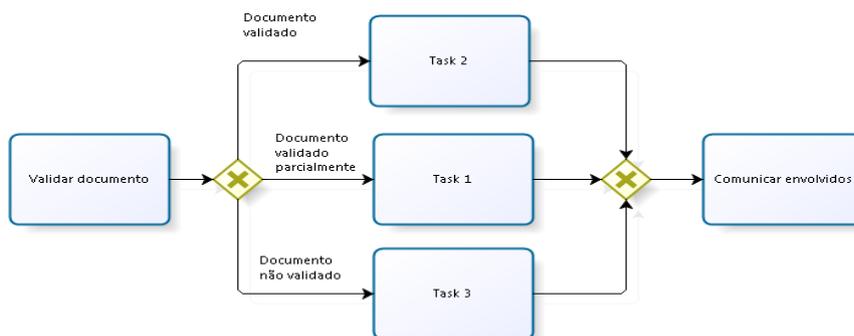


Figura 16: Exemplos de gateway exclusivo (OU) – uso em convergência

4.6.11 Regra de Utilização do *gateway* Paralelo (E)

O *gateway* paralelo representa a divisão de um fluxo em dois ou mais que serão executados paralelamente. Todos os caminhos que saem deste *gateway* são executados, conforme ilustrado nas figuras a seguir:

• **Uso em divergência**

Nesta situação, não há processo de desvio, todos os caminhos são seguidos paralelamente:

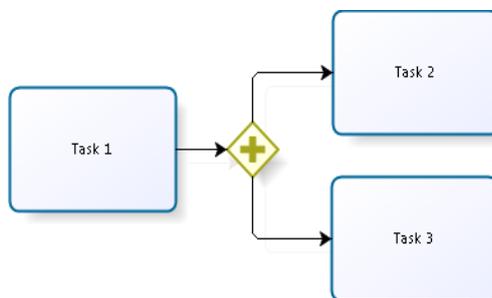


Figura 17: Exemplos de gateway paralelo (E) – uso em divergência

• **Uso em convergência**

Nesta situação, os caminhos paralelos necessitam ser sincronizado antes de o processo continuar:

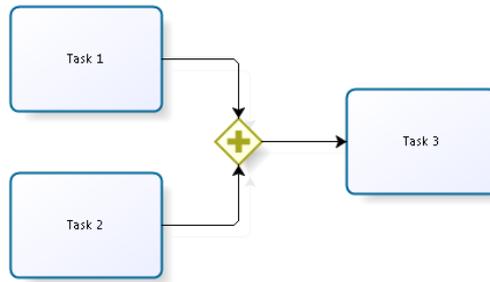


Figura 18: Exemplos de gateway paralelo (E) – uso em convergência

4.6.12 Regra de Utilização do *gateway* Inclusivo (E/OU)

Os *gateways* inclusivos levam a várias opções de saída, criando vários caminhos (ramificações) alternativos baseados sobre as condições destes fluxos de sequência, ou seja, uma ou mais das saídas do fluxo de sequência pode ser seguida, com a obrigatoriedade de pelo menos uma das possibilidades, conforme ilustrado na figura a seguir:

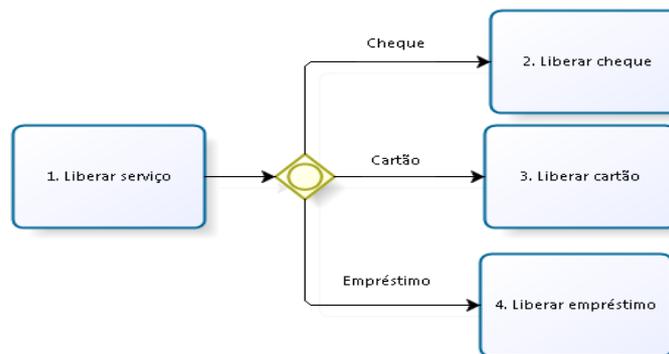


Figura 19: Exemplo de gateway inclusivo (E/OU)

5 GLOSSÁRIO

- **Atributos** – são informações textuais adicionais sobre modelos e objetos do repositório de processos. Podem ser utilizados para complementar e enriquecer a representação dos processos.
- **BPM - *Business Process Management*** – Gerenciamento de Processos de Negócio – é uma abordagem metodológica para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar e controlar processos, automatizados ou não, para alcançar resultados consistentes e alinhados com os objetivos estratégicos. Permite a melhoria tanto das atividades de uma determinada área, entre áreas ou entre organizações.
- **BPMN – *Business Process Modeling Notation*** – linguagem gráfica padronizada para registro dos processos de trabalho em uma organização. Traduzido para o português é Notação de Modelagem de Processos de Negócio.
- **BPMS – *Business Process Management Software*** – categoria de softwares voltados para o atendimento completo e integrado do Ciclo da Gestão de Processos.
- **Cadeia de Valor Agregado ou VAC – *Value Added Chain Diagram*** – descreve os elementos de negócio da organização divididos em cenários e processos. É utilizada para uma representação da visão estratégica dos processos.
- **Conexões** – representam a ligação entre dois objetos e carregam informação textual e do tipo de ligação representada.
- **Diagrama** – representação gráfica que permite a visualização simplificada de uma determinada realidade, promovendo, dessa forma, sua melhor compreensão. Os diagramas se estruturam com símbolos relacionados a diversos atributos que serão apresentados neste documento.
- **EPC – *Event-driven Process Chain* – (em português - **Cadeia de Processos Controlados pelo Evento**)** – o método EPC descreve eventos desencadeantes ou resultantes de uma etapa do processo chamada de “função”. Assim, o fluxo é normalmente evento-função-evento. Os objetos deste método serão utilizados para representar os símbolos da cadeia de valor agregado e dos indicadores de desempenho.
- **Macroprocesso** – grandes conjuntos de atividades pelos quais a organização exerce a sua missão, gerando valor. Refletem as funções da

organização, às quais devem manter correspondência com os objetivos das unidades organizacionais.

- **Mapeamento** – consiste no levantamento das atividades e representação por meio de diagramas do processo como ele é executado (atual). É entendido como a identificação dos fluxos de trabalho com início, meio e fim bem determinados, com insumos e produtos/serviços claramente definidos e com atividades que seguem a lógica sequencial, promovendo uma visão integrada e encadeada do trabalho.
- **Modelagem de processos de negócio** – conjunto de atividades necessárias para a criação de representações de processos existentes, ou que ainda estão em planejamento ou sendo projetadas. Uma característica bastante marcante sobre a modelagem de processos de negócio, conforme a própria definição do tipo de processo denota, é que esse tipo de modelagem deve contemplar e cobrir os processos de forma completa, ou, ponta a ponta. Esta abrangência da modelagem é prevista para todos os tipos de processos, englobando os gerenciais, finalísticos e gestão interna.
- **Modelo** – representação mais abrangente dos processos, podendo conter representações gráficas, informações negociais, operacionais, específicas, técnicas, dentre outras.
- **Negócio (definição de contexto)** – o termo “negócio”, conforme utilizado no BPM CBOOK, refere-se a pessoas que interagem para executar um conjunto de atividades de entrega de valor para os clientes e gerar retorno às partes interessadas. Negócio abrange todos os tipos de organizações com ou sem fins lucrativos, públicas ou privadas, de qualquer porte e segmento de negócio.
- **Objetos** – são os símbolos/elementos utilizados na representação de um diagrama na ferramenta de gestão de processos. Sua disponibilidade depende do diagrama a ser elaborado.
- **Padronização** – é a condição para garantir o controle, bem como para manter seu domínio tecnológico, de forma a certificar que a execução das tarefas esteja de acordo com o que foi definido.
- **Semântica** – trata-se dos símbolos utilizados, a conexão entre esses símbolos, o preenchimento de atributos dos símbolos e o modelo estabelecido no padrão de modelagem.
- **Template** – instrumento utilizado para aplicar um padrão visual dos objetos (tamanho, fonte, cor, visualização de atributos) na ferramenta de gestão de processos.

6 ANEXO I

| Fase | Instrumento | Formato |
|--|---|-------------------------|
| - | <ul style="list-style-type: none"> • Formulário de Solicitação do Processos | Word |
| Mapeamento da Cadeia de Valor Atual | <ul style="list-style-type: none"> • Construção da Cadeia de Valor Atual; • Mapa da Cadeia de Valor Atual; | Excel Ferramenta BPM |
| Alinhamento Estratégico | <ul style="list-style-type: none"> • Relatório de Alinhamento da Cadeia de Valor com os Objetivos Estratégicos; | Word |
| Desenho da Cadeia de Valor Futura | <ul style="list-style-type: none"> • Construção da Cadeia de Valor Futura; • Mapa da Cadeia de Valor Futura; | Excel Ferramenta BPM |
| Planejamento | <ul style="list-style-type: none"> • Plano de Trabalho | Excel |
| Modelagem | <ul style="list-style-type: none"> • Diagrama do Processo Atual (AS IS) • Detalhamento do Processo; Atual (AS IS) | Ferramenta BPM Excel |
| Análise e Diagnóstico | <ul style="list-style-type: none"> • Pontos de Alerta; • Detalhamento de Soluções Propostas. | Excel |
| Redesenho | <ul style="list-style-type: none"> • Diagrama do Processo Futuro (TO BE) • Detalhamento do Processo; Futuro (TO BE) | Ferramenta BPM Excel |
| Implementação | <ul style="list-style-type: none"> • Plano de Implementação do Processo • Registro de Acompanhamento da Implementação do Processo | Excel |
| Monitoramento | <ul style="list-style-type: none"> • Análise de Desempenho do Indicador • Relatório de Desempenho do Processo | Excel |
| - | <ul style="list-style-type: none"> • Termo de Aceite do Produto | Word |

Tabela 21: Anexo I – Lista de Artefatos

7 ANEXO II

Reuniões JAD (*Joint Application Design*)

Como forma de se garantir um fiel retrato do processo e um consenso sobre a realidade representada e sobre o levantamento das informações, tanto para a situação atual, como para a situação futura, sessões de trabalho deverão ser realizadas com a participação dos diretamente envolvidos com cada processo: seu executor, os fornecedores de insumos e os clientes dos produtos gerados no mesmo, através do uso da técnica JAD (*Joint Application Design*).

Portanto, o trabalho de mapeamento dos processos atuais e de redesenho do DATASUS deve ser desenvolvido utilizando-se a metodologia JAD, que consiste em reuniões onde pessoas envolvidas direta ou indiretamente no processo - fornecedores, que fornecem insumos para a execução do processo, executantes, que executam as atividades do processo e clientes, que recebem o produto do processo - possam discutir as atividades de acordo com as diferentes visões, chegando a um consenso sobre a execução do processo e gerando uma visão homogênea entre as partes.

A técnica JAD para documentação dos processos permite:

- Adotar o método para decisões que exigem envolvimento interdepartamental;
- Possibilitar aos participantes a visão do todo;
- Reduzir o tempo de levantamento de pré-requisitos, evitando-se validações futuras, que tradicionalmente ocorrem nos levantamentos convencionais;
- Reduzir o tempo de tomada de decisões; e
- Aproveitar a sinergia do grupo reunido – evitar perda de detalhe ou informação.

As informações são fornecidas, questionadas e, após o consenso, documentadas no ato, e os resultados são apresentados de forma imediata, permitindo o entendimento uniforme a todos os participantes.

Assim, participam da reunião JAD: Executor, Fornecedor, Cliente, Operador de Software e um Coordenador.

Ao final de cada reunião de mapeamento devem ser identificados, pelos participantes, os problemas ocorridos nos processos. Esse levantamento possibilita a análise, o diagnóstico e as propostas de melhoria nos processos atuais, a fim de facilitar o redesenho dos processos.

A figura a seguir demonstra como deve ser o layout de uma reunião JAD:

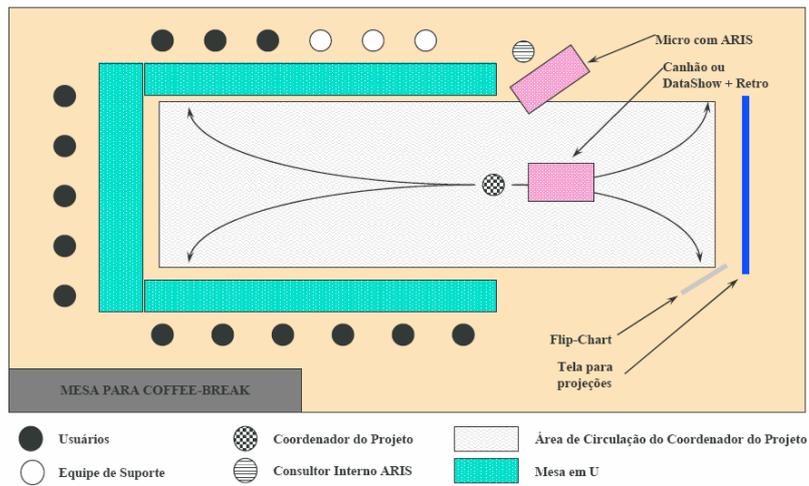


Figura 20: Exemplo de layout de reunião JAD