



GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL
SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE
Subsecretaria de Planejamento, Regulação, Avaliação e Controle
Central de Competências em Gestão de Processos

MANUAL DE GESTÃO DE PROCESSOS DA SECRETARIA DE SAÚDE DO DISTRITO FEDERAL



MANUAL DE GESTÃO DE PROCESSOS DA SECRETARIA DE SAÚDE DO DISTRITO FEDERAL

Coordenação e Consolidação

Marcia Helena Nerva Blumm

Célia Aparecida Becker Bauer

Geraldo Magela Saraiva Gama

Maria Katallini Alves Costa

Colaboração

Marilza Oliveira de Almeida

Brasília,
2014



Dados Internacionais de catalogação na Publicação (CIP)
NAU/BCE/FEPECS

Manual de gestão de processos da Secretaria de Saúde do Distrito Federal / Blumm, Marcia Helena Nerva... [et al.] ; Marilza Oliveira de Almeida (colaboração). -- Brasília: Subsecretaria de Planejamento, Regulação, Avaliação e Controle / Central de Competências em Gestão de Processos, 2014.
49 p.: il.

1. Gestão de processos. 2. Qualidade - processo. 3. Excelência – processo. 4. Análise e mapeamento – processo. 5. Redesenho – processo. 6. Metodologia aplicada – processo. 7. Diagramação – processo. 8. Ferramentas – processo. 9. Ciclo PDCA. I. Blumm, Marcia Helena Nerva. II. Bauer, Célia Aparecida Becker. III. Gama, Geraldo Magela Saraiva. IV. Costa, Maria Katallini Alves.

CDU – 65.012.32:614(035)



PORTARIA Nº 148, DE 11 DE AGOSTO DE 2014.

O SECRETÁRIO DE ESTADO DE SAÚDE DO DISTRITO FEDERAL, no uso das atribuições que lhe confere o inciso "IV" do artigo 448 do Regimento Interno da Secretaria de Estado de Saúde do Distrito Federal, aprovado pelo Decreto nº 34.213, de 14 de março de 2013 e, considerando a necessidade de dotar as unidades organizacionais da Secretaria de Estado de Saúde do Distrito Federal - SES/DF de uma ferramenta apta a auxiliar na gestão dos seus processos de trabalho, objetivando ofertar uma saúde com mais qualidade no Distrito Federal, resolve:

Art. 1º. Fica aprovado o Manual de Gestão de Processos da Secretaria de Saúde do Distrito Federal, na forma do Anexo a esta Portaria.

Art. 2º. O presente Manual constitui instrumento auxiliar na análise, mapeamento e redesenho de processos, de forma que resultem no aumento da capacidade de produção e na melhoria da qualidade dos seus produtos e serviços de saúde entregues aos cidadãos usuários do Distrito Federal.

Art. 3º. Essa Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

ELIAS FERNANDO MIZIARA

ANEXO

*O anexo encontra-se disponível no sítio institucional da Secretaria de Estado de Saúde no link: (<http://www.saude.df.gov.br>)



SUMÁRIO

1. Introdução

2. Conceitos Gerais

- 2.1. Processo
- 2.2. Elementos de um Processo
- 2.3. Gestão de Processos
- 2.4. Classificação de Processos
- 2.5. Hierarquia de Processos

3. Princípios para a Gestão de Processos na SES/DF

4. Objetivos, Competências, Atribuições e Impactos Esperados em Gestão de Processos

5. Metodologia Aplicada para a Gestão de Processos

- 5.1. Análise e Mapeamento dos Processos
 - 5.1.1. Levantamento de Informações
 - 5.1.2. Ferramentas
 - 5.1.2.1. Reuniões tipo JAD (*Joint Application Design*)
 - 5.1.2.2. *Brainstorming* ou “Tempestade de Ideias”
 - 5.1.2.3. Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência)
 - 5.1.2.4. *Benchmarking*
 - 5.1.3. Diagramação
 - 5.1.4. Elaboração dos Documentos de Apoio
- 5.2. Planejamento da Implantação
 - 5.2.1. Ferramentas
 - 5.2.1.1. 5W1H e 5W2H
 - 5.2.1.2. Cronograma
- 5.3. Implantação
- 5.4. Monitoramento e Avaliação
- 5.5. Redesenho dos Processos

6. Responsabilidades

- 6.1. Central de Competências em Gestão de Processos (CCGP)
- 6.2. Unidades Organizacionais da SES/DF
- 6.3. Multiplicadores
- 6.4. Responsáveis pelos Processos

Referências Bibliográficas



Anexos

Anexo I – Ciclo PDCA

Anexo II – Roteiro de Entrevista para Mapeamento de Processos

Anexo III – Manual da Ferramenta BIZAGI

Anexo IV – Modelo de Manual do Processo de Trabalho



1. Introdução

A SES/DF desenvolve inúmeras atividades que levam à produção de resultados na forma de produtos ou serviços. O conjunto dessas atividades, devido à sua natureza e aos resultados gerados, pode ser enquadrados na forma de processos que, de forma integrada, trabalham no sentido de promover a concretização dos objetivos principais, diretamente relacionados à sua Missão.

Com a implantação da gestão de processos na SES/DF, busca-se reunir profissionais interessados em mudanças, atuando na melhoria de suas práticas de trabalho, gerando uma satisfação pessoal, impulsionando os resultados para os cidadãos-usuários, com a oferta de uma saúde com mais qualidade no Distrito Federal.

Este Manual tem como seu principal objetivo o de fornecer subsídios que capacitem, estimulem e provoquem os gestores e servidores das unidades no âmbito da SES/DF, com instruções que servirão para norteá-los no desenvolvimento de ações para análise e melhoria dos seus processos de trabalho, gerando efetivamente mudanças nas atividades organizacionais. Acredita-se que ao proporcionar a ampliação de conhecimentos a esses profissionais, os mesmos tornar-se-ão incentivadores do desenvolvimento da cultura de processos na SES/DF, viabilizando a reflexão, de maneira estruturada, sobre as práticas do dia a dia e delinearão as suas atividades que melhor promovam a uniformidade, racionalização e qualificação dos procedimentos relativos aos seus processos de trabalho.

Além disso, com o mapeamento e redesenho dos processos, visando ao alcance de melhorias gerenciais, haverá o melhor aproveitamento dos recursos materiais e financeiros disponíveis, assim como o aumento da capacidade de produção do seu capital humano, trazendo a possibilidade de reorganizar e ampliar a oferta de serviços da SES/DF, beneficiando principalmente os cidadãos-usuários.

A metodologia sugerida permitirá estruturar a sequência de trabalhos a ser desenvolvida, como forma de promover a permanente busca da melhoria de desempenho da SES-DF. Esta primeira versão do Manual tem como foco principal a inclusão de informações referentes à metodologia para análise, mapeamento ou redesenho de Processos.



2. Conceitos Gerais

2.1. Processo

Processo é um conjunto de atividades interrelacionadas ou interativas que transformam insumos em produto. (Norma NBR ISO 9001:2008).

2.2. Elementos de um processo:

- I. **Entradas:** são insumos necessários para iniciar um processo (matérias-primas, serviços, informações, equipamentos, entre outros).
- II. **Processo:** conjunto de atividades pelas quais insumos transformam-se em produtos ou serviços.
- III. **Saídas:** são produtos ou serviços entregues aos clientes com agregação de valor (resultados da transformação).
- IV. **Clientes:** são para quem as saídas são produzidas. Podem ser externos e/ou internos.
- V. **Fornecedores:** são quem fornece algo para que o processo inicie. Podem ser internos e/ou externos.

Figura 1 – Elementos de um Processo



2.3. Gestão de Processos:

A Gestão de Processos significa que os processos da SES/DF estão sendo monitorados, avaliados e revisados, com foco na melhoria contínua e no alcance dos seus objetivos. É a própria aplicação do **Ciclo PDCA** – Planejar, Executar, Verificar e Agir – aos processos (**Anexo I**), que leva ao aperfeiçoamento e ajustamento do caminho a ser seguido. Medidas de prevenção devem ser sugeridas e adotadas na condução dos processos pelos profissionais, buscando o alcance de metas e resultados. Essas medidas



auxiliam no controle dos processos, sendo estabelecidos pontos de controle e indicadores.

2.4. Classificação de Processos:

Os processos da SES/DF são classificados em três categorias:

Processos Finalísticos/Assistenciais: referem-se à essência do funcionamento da organização. São aqueles que caracterizam a atuação da organização e recebem apoio de outros processos internos, gerando Valor diretamente para o cidadão/usuário. Os processos organizacionais enquadrados nesta categoria estão diretamente relacionados à missão da SES-DF, ou seja, os assistenciais.

Processos Gerenciais: são aqueles ligados à estratégia da organização. São processos gerenciais ou de informação e de decisão, que estão diretamente relacionados à formulação de políticas e diretrizes para o estabelecimento e consecução de metas; bem como ao estabelecimento de métricas (indicadores de desempenho) e às formas de avaliação dos resultados alcançados interna e externamente à organização (planejamento estratégico, gestão por processos e gestão do conhecimento são exemplos de processos gerenciais).

Gerenciam outros processos para que possam atingir seus objetivos e não agregam valor diretamente ao cidadão/usuário.

Processos de Suporte/Apoio: são processos essenciais para a gestão efetiva da organização, garantindo o suporte adequado aos processos finalísticos ou assistenciais, entregando valor indiretamente ao cidadão-usuário. Estão diretamente relacionados à gestão dos recursos necessários ao desenvolvimento de todos os processos da SES/DF. Os seus produtos (bens ou serviços) se caracterizam por terem como clientes, principalmente, elementos pertinentes ao sistema (ambiente) da organização.

2.5. Hierarquia de Processos:

Hierarquicamente, os processos podem se apresentar da seguinte forma:

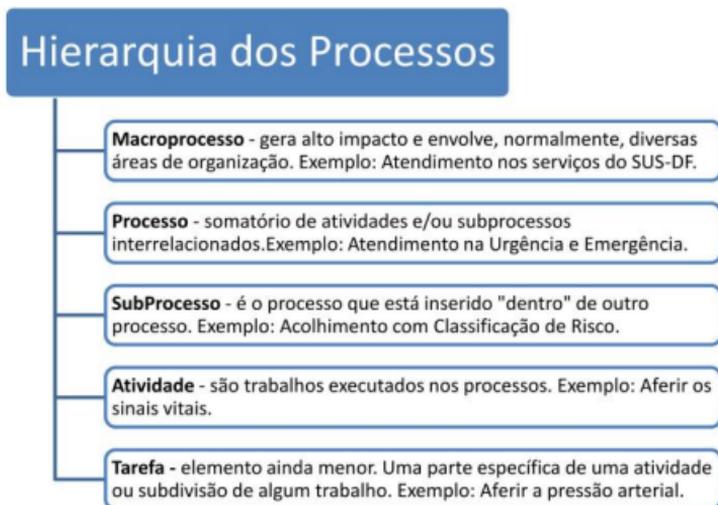
- I. **Macroprocesso:** conjunto de processos pelo qual a organização cumpre a sua missão, gerando valor. Corresponde às funções da organização que devem estar alinhadas aos objetivos essenciais de suas unidades organizacionais. Exemplo: Atendimento nos serviços do SUS-DF.
- II. **Processo:** conjunto de atividades interligadas e interdependentes que recebem entradas, que agregam valor e as transformam em resultados. Têm início e fim bem determinados, numa sucessão



- clara e lógica de ações interdependentes que geram resultados. Exemplo: Atendimento na Atenção Primária.
- III. **Subprocesso:** desdobramento de um processo em processos menores ou processo em um nível maior de detalhamento, que demonstra os fluxos de trabalho e atividades seqüenciais e interdependentes, necessárias e suficientes para a execução de cada processo da organização, que gera produtos/serviços finais. Exemplo: Atendimento na Clínica da Família.
- IV. **Atividade:** é a ação executada dentro do processo ou subprocesso, que tem por finalidade dar suporte aos objetivos da organização. As atividades correspondem a “o quê” é feito e “como” é feito durante o processo. Exemplo: Vacinar.
- V. **Tarefa:** É quando a atividade não pode ser mais decomposta. É uma parte específica das atividades, podendo ser um único elemento ou subconjunto de uma atividade. Exemplo: Conferir o Cartão de Vacinação.

A figura a seguir demonstra essa hierarquia:

Figura 2 – Hierarquia de Processos





3. Princípios para a Gestão de Processos na SES/DF

Princípios são diretrizes gerais ou ensinamentos básicos sobre os quais se constrói uma metodologia.

A Metodologia de Gestão de Processos na SES/DF baseia-se nos seguintes princípios, que deverão nortear o desenvolvimento das suas ações:

- I. **Satisfação dos cidadãos-usuários:** é modelar um processo considerando o atendimento das necessidades, perspectivas e requisitos dos seus clientes, ou seja, com foco voltado para a satisfação dos mesmos. No caso da SES/DF, as ações devem ser orientadas para os **cidadãos/usuários** dos seus serviços. É preciso conhecê-los e o que esperam para que o processo seja modelado de modo a produzir resultados que satisfaçam as suas necessidades.
- II. **Gestão Participativa:** é a liderança da SES/DF procurando conhecer, construindo junto e avaliando a opinião dos seus servidores envolvidos nos processos em questão. Esse aspecto é importante para que as ideias sejam discutidas e o melhor desempenho seja alcançado. Com a participação, os servidores envolvem-se com os objetivos e resultados da SES/DF.
- III. **Gestão da Informação e Comunicação:** é disseminar a cultura, divulgar os resultados e compartilhar a informação internamente sendo fundamental para o sucesso da gestão de processos. Quanto maior a capacidade da SES/DF em coletar, armazenar, criar, distribuir e gerar conhecimento, mais eficaz será o desenvolvimento de seus objetivos. Preservar o conhecimento está intimamente ligado à criação de uma memória organizacional. As principais características de um conhecimento útil estão na simplicidade, fácil adequação, utilização e acessibilidade. Ressalte-se ainda a importância de uma comunicação governamental mais qualificada, completa e transparente, com a possibilidade de fiscalização e controle social, considerando a Lei de Acesso à Informação – LAI (Lei Federal nº 12.527, de 18 de novembro de 2011) e os Conselhos de Saúde, possibilitando a participação dos segmentos organizados da sociedade.
- IV. **Metodologia Padronizada:** é importante ser fiel à metodologia selecionada, que poderá ser constantemente melhorada, e persistir na sua aplicação, para evitar desvios de interpretação e alcançar os resultados esperados.
- V. **Constância de Propósitos:** é ter a missão e visão compartilhada, educando e treinando os servidores para que toda a unidade atue na mesma sintonia. É importante saber aonde se quer chegar e perseverar no como chegar, como também ter servidores comprometidos com os objetivos e metas. Para tanto, é necessário



- construir na sua unidade um ambiente que inspire e motive a aprendizagem e a inovação, proporcionando confiança interna. Os seus líderes devem orientar e encorajar suas equipes, identificar a direção a ser seguida; planejar; executar; verificar e corrigir rumos; com um comportamento ético.
- VI. **Garantia de Qualidade:** é conceber, controlar, melhorar os processos de forma sistêmica na unidade e mensurar a qualidade dos produtos e serviços por meio de indicadores de desempenho. É diminuir o retrabalho enfrentado com novas técnicas para obter diminuição de desperdícios e obter melhores níveis de produtividade. É medir a qualidade para diagnosticar se os requisitos estão sendo respeitados e se os objetivos estão sendo atingidos.
- VII. **Melhoria Contínua:** é o comprometimento com o aperfeiçoamento contínuo, sendo este o principal objetivo da gestão de processos na SES/DF. A melhoria do desempenho dos processos com foco nos resultados deve ser um dos objetivos permanentes. O ponto de partida para melhoria de um processo imperfeito deverá basear-se na avaliação da satisfação do cidadão/usuário com os produtos e serviços que recebe.
- VIII. **Valorização das Pessoas:** é com base no conhecimento, nas habilidades, na criatividade, na motivação e na competência das pessoas que se pode chegar à melhor eficiência, eficácia e efetividade da organização. O sucesso das pessoas, por sua vez, depende cada vez mais de oportunidades para aprender e de um ambiente favorável ao pleno desenvolvimento de suas potencialidades. Pressupõe o reconhecimento de necessidades e anseios específicos, que precisam ser entendidos e utilizados no desenvolvimento de planos e práticas voltadas ao sucesso. O relacionamento da unidade com seus servidores é fundamental para o comprometimento da equipe. As pessoas são um ativo com seus valores, competências, criatividade e motivação.
- IX. **Busca da Excelência:** desde o início do processo, a busca de excelência deve ser o grande objetivo para que os resultados sejam alcançados. A excelência está relacionada ao que faz, como faz e resultados que alcança. Para a busca da excelência consideram-se as pessoas envolvidas no processo, o alinhamento entre motivação, desempenho e satisfação dos cidadãos/usuários, o que possibilita a busca do ponto "ótimo". Neste caminho, os erros devem ser minimizados e as suas causas eliminadas, mas sempre considerados como a melhor oportunidade de acerto. É preciso a definição clara do que é certo para se traçar os objetivos da gestão de processos. Excelência está associada a melhores práticas reconhecidas como geradoras de resultados e aprimoramento permanente, visando à identificação e aprimoramento de oportunidades de melhorias e reforço de pontos fortes da SES/DF.



4. Objetivos, Competências, Atribuições e Impactos Esperados em Gestão de Processos

A Gestão de Processos na SES-DF objetiva a institucionalização de rotinas, que promovam organização, monitoramento, avaliação e alcance de resultados nos diferentes processos organizacionais desenvolvidos pelos seus servidores, para o cumprimento da sua missão institucional. A mesma será desenvolvida pelas unidades da SES/DF, sob a orientação e apoio da Central de Competências em Gestão de Processos (CCGP), da Subsecretaria de Planejamento, Regulação, Avaliação e Controle (SUPRAC).

As competências das unidades que trabalham com Gestão de Processos são:

- I. Desenvolver, recomendar e multiplicar metodologias e melhores práticas da gestão de processos.
- II. Conhecer e apoiar o mapeamento dos processos organizacionais desenvolvidos pela instituição e disponibilizar as informações sobre eles, promovendo a sua uniformização e descrição em manuais;
- III. Fomentar o monitoramento e a avaliação de desempenho dos processos organizacionais, de forma contínua, mediante a construção de indicadores; e
- IV. Implantar melhorias nos processos, visando aumentar eficiência, eficácia e efetividade.

São atribuições de quem faz a Gestão de Processos:

- I. Traduzir a visão estratégica para a operação;
- II. Promover a melhoria contínua dos processos;
- III. Coordenar as atividades de melhoria e inovação de processos, por meio de uma abordagem de gestão de *portfólio*;
- IV. Acompanhar os benefícios entregues a partir da melhoria e gestão do dia a dia dos processos;
- V. Incentivar a inovação e criatividade nas ações de processos;
- VI. Definir e manter métodos e ferramentas de apoio para as iniciativas de gestão de processos;
- VII. Apoiar às atividades da gestão da mudança durante os projetos de melhorias de processos;
- VIII. Fornecer recursos internos para o estudo, pesquisa e evolução de gestão de processos;
- IX. Apoiar o uso de sistemas e outras tecnologias relacionadas à gestão de processos; e,
- X. Compartilhar e disseminar conhecimentos relacionados a processos e resultados bem sucedidos com metodologias em gestão de processos.



Os impactos esperados com a implantação da Gestão de Processos na SES/DF são:

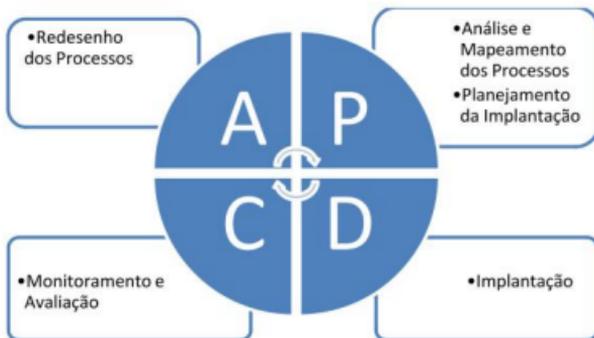
- I. Estimular os servidores a atuarem nos seus processos de trabalho, de forma mais criativa, inovadora, transdisciplinar, com o rompimento das barreiras da estrutura organizacional;
- II. Alinhar os processos com a missão, a visão, os valores e as estratégias;
- III. Conhecer os processos de trabalho existentes, analisando as duplicidades e os retrabalhos, permitindo a sua racionalização e economicidade;
- IV. Compatibilizar harmonicamente a estrutura, a estratégia e os processos;
- V. Estimular a constante avaliação e a implementação de ações de melhoria de gestão; e,
- VI. Realizar a padronização de atividades.

5. Metodologia Aplicada para a Gestão de Processos de Trabalho na SES/DF

A metodologia a ser utilizada para a Gestão de Processos na SES/DF será realizada de forma contínua e permanente e conterá as seguintes etapas:

1. **Análise e Mapeamento dos Processos;**
2. **Planejamento da Implantação;**
3. **Implantação;**
4. **Monitoramento e Avaliação;**
5. **Redesenho dos Processos.**

Figura 3 – Ciclo PDCA da Gestão de Processos na SES/DF





A seqüência das etapas dependerá do estágio e da maturidade em que se encontra a gestão de cada processo de trabalho, de forma contínua, nas diversas unidades organizacionais da SES/DF.

5.1. Análise e Mapeamento dos Processos de Trabalho

A primeira etapa da análise e mapeamento de processos de trabalho consiste no **levantamento de informações, diagramação dos processos de trabalho e elaboração dos documentos de apoio**. Os desenhos dos processos representam de maneira simples o que se pretende construir, fazendo com que os atores tenham a mesma visão (geralmente cada ator só conhece a sua parte do processo).

Dito de outra forma, compreendem o levantamento e o registro dos processos de trabalho, descrevendo fluxos, insumos e demais informações necessárias ao entendimento uniforme dos processos por todos os envolvidos.

A análise e o mapeamento dos processos devem ter como princípios básicos:

- ✓ Redução de não conformidades;
- ✓ Eliminação de burocracia;
- ✓ Eliminação de duplicidades;
- ✓ Aumento de valor agregado;
- ✓ Redução de custos;
- ✓ Simplificação;
- ✓ Redução do tempo de ciclo;
- ✓ Melhoria da comunicação;
- ✓ Padronização;
- ✓ Parceria com fornecedores internos e externos;
- ✓ Informatização, automação e/ou mecanização.

Até onde mapear - os limites:

Onde o processo começa?

Quando as entradas são recebidas de um fornecedor, e onde as pessoas que fazem o trabalho passam a ter controle do processo. Exemplo: Processo de Admissão do paciente. Unidade: Sala de Admissão quando recebe a roupa da lavanderia (fornecedor) para realizar a internação dos pacientes (atividade).

Onde o processo termina?

Quando a saída e o controle do processo passam a um cliente interno ou externo. Exemplo: Produto: Paciente vestido e admitido na unidade de internação (cliente interno).



5.1.1. Levantamento de Informações

Nesta fase de levantamento de informações, 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 ou serviços gerados, representantes de unidades internas da SES/DF.

A principal técnica para levantamento de informações e coleta de dados é a entrevista. Quando bem realizada, permite o amplo entendimento de todas as atividades que norteiam os processos. A entrevista deve permitir que o participante fale aberta e claramente a respeito do seu trabalho diário e é importante discernir a melhor hora ou oportunidade de conduzir a entrevista, deixando o entrevistado seguro e a vontade para falar de suas atividades, transmitindo-lhe confiança. O roteiro de entrevista a seguir ajuda no levantamento de informações do processo de trabalho, durante a realização da sua análise e mapeamento (ver Formulário no **Anexo II**):

- ✓ **Clientes externos** (para quem eu produzo fora da minha unidade?)
- ✓ **Clientes internos** (para quem eu produzo dentro da minha unidade?)
- ✓ **Impactos** (quais os valores que quero agregar aos meus clientes com a entrega dos produtos?)
- ✓ **Produtos/Serviços Finais** (quais os produtos/serviços que eu vou entregar?)
- ✓ **Principais Atividades** (quais as atividades que tenho que desenvolver?). Deverá ser sempre no INFINITIVO, sendo o padrão na SES/DF.
- ✓ **Insumos** (quais os insumos que eu preciso receber para desenvolver as atividades?)
- ✓ **Fornecedores** (de quem eu recebo os insumos?)
- ✓ **Requisitos** (como eu preciso receber os insumos para entrega de valor aos clientes?)
- ✓ **Nome do processo** (como devo chamar o meu processo?). Deverá ser sempre no VERBO SUBSTANTIVADO, sendo o padrão na SES/DF. Deve sintetizar o conjunto de ações a ser realizado: de forma clara, comunicar o objetivo do processo e não o seu começo.
- ✓ **Objetivo** (qual a finalidade do processo?)
- ✓ **Unidades Executoras** (quais as unidades que executam as atividades do processo?)
- ✓ **Unidades Responsáveis** (quais as unidades que gerenciam as unidades que executam as atividades do processo?)
- ✓ **Interface com outros processos** (Existe(m) processo(s) que se relaciona (m) com o processo em questão? Em caso positivo, qual (is) o (s) processo (s)?)



- ✓ **Tempos de Execução** (qual o tempo máximo e o tempo médio atual de realização de cada atividade do processo?)
- ✓ **Dificuldades** (quais os problemas enfrentados na execução do processo e suas causas?)
- ✓ **Soluções** (o que você sugere de oportunidades de melhoria?)
- ✓ **Fatores críticos de sucesso** (o que é imprevisível acontecer e o que não pode acontecer para o sucesso do seu processo?)

5.1.2. Ferramentas

As ferramentas são técnicas utilizadas para entender um problema e gerar conhecimento para solução. Na Etapa de Análise e Mapeamento de Processos, as mais utilizadas são:

5.1.2.1. 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, reuniões 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 ou serviços gerados no mesmo, através do uso da técnica JAD (*Joint Application Design*).

Portanto, o trabalho de análise e mapeamento dos processos da SES/DF 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 intersetorial;
- ✓ 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, evitando 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.



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 desenho dos processos, devendo ser documentado por meio de atas, diagramações e relatórios.

5.1.2.2. Brainstorming ou “Tempestade de Ideias”

É uma técnica de criatividade em grupo, na qual se busca a geração de ideias, que estimule a contribuição direcionada à identificação de causas ou à solução de um problema. É a coleta de ideias de todos os participantes, sem críticas ou julgamentos, por meio de conversas. Quanto mais ideias, maior a chance de conhecer o processo e de encontrar soluções viáveis para os problemas apresentados.

A seguir, descreve-se a sequência para realização do *Brainstorming*:

- ✓ Primeiramente, um tema é levantado e os participantes devem expressar todas as ideias que lhe venham à mente espontaneamente;
- ✓ Nenhuma ideia apresentada deve ser criticada ou excluída;
- ✓ Todas as ideias expressas devem ser escritas, visando estimular os participantes;
- ✓ Na sequência, todas as ideias escritas são analisadas, e depois feita a seleção das mais adequadas.

5.1.2.3. Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência)

É uma matriz de priorização de problemas/causas, que parte da análise feita, quando não se tem dados quantitativos e considera os seguintes critérios (GUT é abreviatura desses critérios):

- ✓ **Gravidade:** refere-se ao custo, quanto se perderia pelo fato de não tomar uma ação para solução do problema. É o impacto do problema sobre processos, organizações, pessoas, produtos, serviços ou efeitos que surgirão em longo prazo, caso o problema não seja resolvido.
- ✓ **Urgência:** refere-se ao prazo em que é necessário agir para evitar o dano. É a relação com o tempo disponível ou necessário para resolver o problema.
- ✓ **Tendência:** refere-se à tendência (estabilidade, agravamento ou atenuação) que o problema poderá assumir no futuro. É o potencial de crescimento do problema, avaliação da tendência de crescimento, redução ou desaparecimento do problema.

Para preencher a matriz é necessário atribuir notas de 1 a 5 para os problemas/causas analisados da Matriz “G”, “U” e “T”. Depois de atribuída a pontuação, deve-se multiplicar GxUxT e achar o resultado.



Após essa etapa, devem-se organizar os problemas/causas em ordem decrescente. O problema/causa de maior pontuação deve ter ação priorizada e assim sucessivamente.

Figura 4 – Matriz GUT

VALOR	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA	GxUxT
5	Extremamente grave	Extremamente urgente	Agravar rápido	125
4	Muito grave	Muito urgente	Piorar em curto prazo	64
3	Grave	Urgente	Piorar em médio prazo	27
2	Pouco grave	Pouco urgente	Piorar em longo prazo	8
1	Sem gravidade	Sem urgência	Sem tendência de piorar	1

5.1.2.4. Benchmarking

É uma ferramenta que compara desempenho de um processo, prática de gestão ou produto com o de um similar, que esteja sendo executado de maneira mais eficaz e eficiente, ganhando economia de tempo e trabalho na busca de soluções.

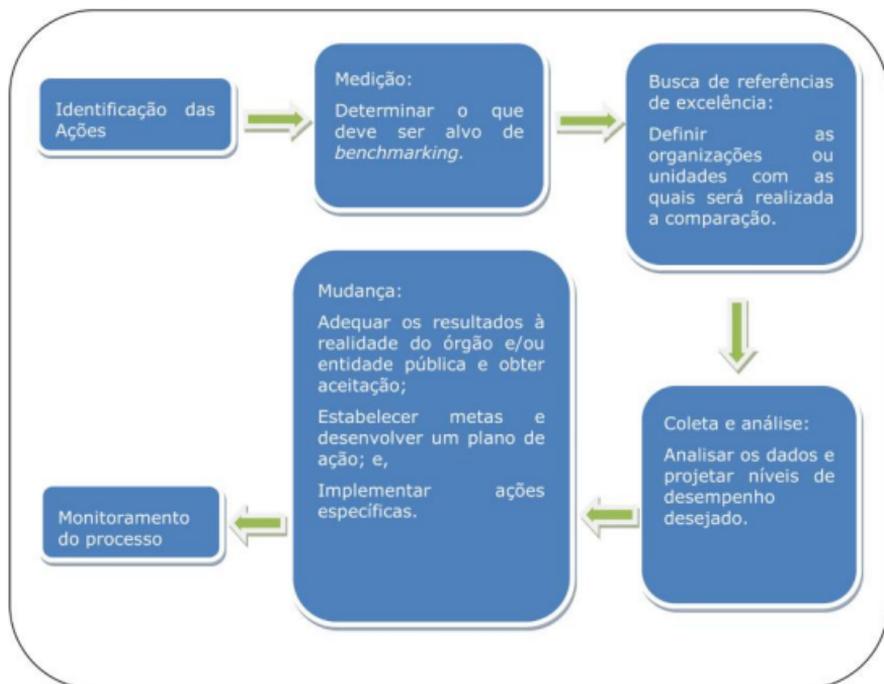
É um processo para avaliar serviços e processos de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional. O objetivo é adaptar os melhores processos em uso nas organizações em geral, com procedimentos inovadores.

Podem ser realizados dois tipos básicos de *Benchmarking*:

- **Benchmarking interno:** realizado dentro da própria organização, entre suas diretorias ou unidades.
- **Benchmarking externo:** realizado com organizações que prestam serviços semelhantes e que são estabelecidas como “referência” na atividade específica sujeita ao *benchmarking*.



Figura 5 – Etapas do *Benchmarking*



5.1.3. Diagramação

Todos os processos de trabalho deverão ser desenhados dentro do padrão de modelagem **BPMN** (*Business Process Modeling Notation*) – Notação gráfica que descreve a lógica dos passos de um processo de negócio.

É um padrão internacional de modelador, que permite modelar o processo de uma maneira unificada e padronizada.

Seu objetivo é dar suporte ao gerenciamento, fornecendo uma notação intuitiva, capaz de representar semânticas de processos complexos. Para a diagramação dos processos de trabalho, utilizar as informações contidas no **Anexo III** deste Manual.