

# Projeto de Modelagem de Processos

## “Conceder Licença para Tratamento de Saúde por meio de Perícia”

(Inclui Perícia Médica com Junta para Licença)

**Coordenadoria Técnica de Modelagem de Processos**

SMFP/SUBPAR/EGP-RIO/CTMP

**Subsecretaria de Gente e Gestão Compartilhada**

SMFP/SUBGGC

Abril/2022

## Sumário

### 1. Dados gerais do projeto de modelagem

### 2. Fases do projeto de modelagem

2.1 Planejamento da demanda de modelagem – Termo de Abertura do Projeto

2.2 Identificação dos Macroprocessos

2.3 Situação Atual – Mapeamento do processo de negócio

2.4 Identificação dos problemas e oportunidades

2.5 Elaboração da proposta de redesenho do processo

2.6 Definição dos indicadores de desempenho

2.7 Elaboração do Plano de Ação

### ANEXO I

### ANEXO II

## 1. Dados gerais do projeto de modelagem

### A. Número de Processos de Negócio mapeados:

2 processos de negócio na Situação Futura (TO BE)

1. Conceder Licença para Tratamento de Saúde por meio de Perícia
2. Realizar Perícia Médica com Junta para Licença

### B. Quantidade de Reuniões:

10 reuniões de 12/04/2022 a 14/06/2022

### C. Participantes do Projeto de Modelagem:

#### Patrocinadora do projeto SMFP/SUBGGC:

- Subsecretária de Gente e Gestão Compartilhada:  
Roberta de Oliveira Guimarães

#### Dona dos processos de negócio:

- Dra. Denise Bernardes (SUBGGC)

#### Facilitadora da SUBGGC:

- Mariana Toledo

#### Equipe SMFP/SUBPAR/EGP-Rio:

- Michelle Engelhardt
- Renata Rezende

#### Equipe SMFP/SUBGGC:

- Mariana Toledo
- Denise Bernardes
- Sonia Andrade
- Humberto Amorim
- Lysbeth Libonati
- Rosangela Medeiros
- Orlando Pereira
- Cristina Siqueira

#### D. Histórico do projeto:

O projeto foi iniciado em 17/03/2022 em reunião de alinhamento inicial entre a Coordenadoria de Modelagem de Processos e representantes da Subsecretaria de Gente e Gestão Compartilhada. No dia 30/03/2022, foi publicada a RESOLUÇÃO SMFP Nº 3292, com o desdobramento das metas internas da Secretaria Municipal de Fazenda e Planejamento, que estabeleceu a seguinte meta compartilhada entre as duas áreas: “Modelar 10 processos de negócio referentes ao RH da PCRJ em 2022”.

Inicialmente as equipes escolheram quatro processos para mapear, sendo eles Readaptação, Licenças, Averbção e Acumulação. Os outros seis processos a serem mapeados serão escolhidos durante o andamento do projeto.

A previsão de entrega dos 10 mapeamentos finalizados é dezembro de 2022.

Convencionou-se que cada tema teria um Termo de Abertura de Projeto (TAP) formalizado. O TAP do projeto de Readaptação foi recebido através do Ofício Nº SMF-OFI-2021/03383 pela CTMP (Coordenadoria Técnica de Modelagem de Processos) em 10/06/2022, no Processo.rio, e oficializou a demanda do projeto.

Foi definido que a solicitante e patrocinadora do projeto é a Subsecretária Roberta Guimarães e a dona do processo de Licenças é a Dra. Denise Bernardes, coordenadora da Coordenadoria Técnica de Perícias Médicas.

Como premissas foram consideradas as mencionadas no TAP: Publicar novo Manual de Perícias Médicas em 2022; Considerar as melhorias no Ergon Perícias propostas em conjunto com o Iplan, que já foram passadas para a empresa Techne, responsável pelo Sistema Ergon, verificar o que pode ser implantado ainda em 2022 (1: Novo Processo para Agendamento Inicial (BIM), 2: Novo Gerenciamento de BIMs - Proposta, 3: Melhoria de Tela para Agendamento de Perícia pelos RHs, 4: Melhoria no Gerenciamento de Agendamentos Externos e Internos, 5: Enviar RAMPS (registro de afastamento médico pericial) eletronicamente para o servidor, 6: Criar botão para reabertura de Junta, 7: Incluir campo para inserção de Exames no Laudo).

Além do mapeamento da situação futura, foram levantadas oportunidades de melhoria e sugestões para a situação futura dos processos de negócio.

Em 23/06/2022, o projeto foi apresentado e validado pela Subsecretária da SUBGGC e pelo Coordenador da Coordenadoria Geral de Recursos Humanos, Anderson Ferraz Carneiro, em reunião na SUBPAR, participando também a equipe da SUBGGC e da SUBPAR/EGP-Rio.

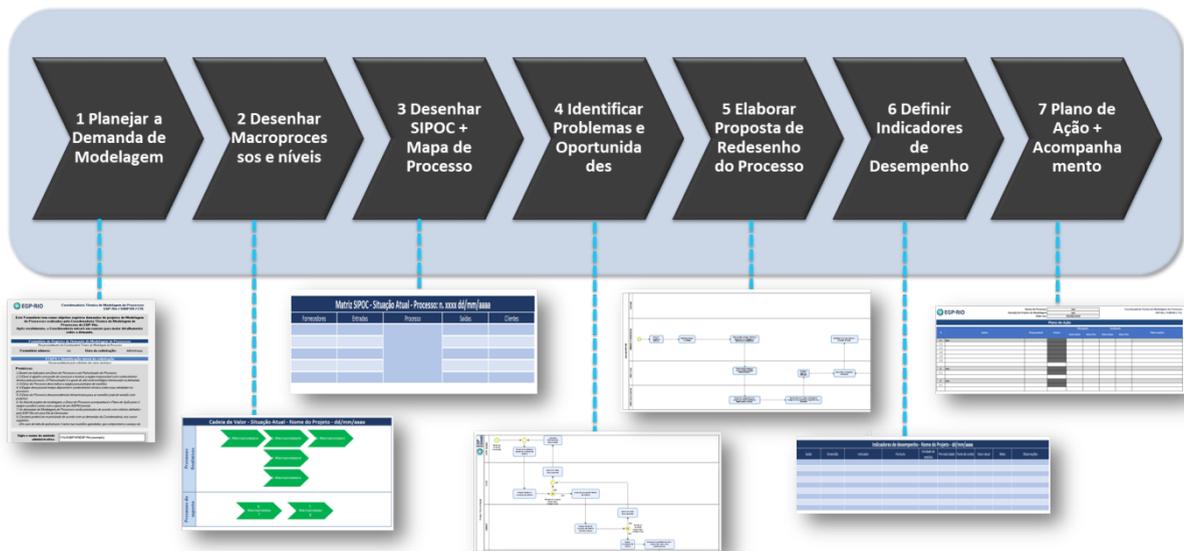
#### E. Objetivos:

O projeto de modelagem de processos proporciona diversos benefícios para o Órgão como, por exemplo, auxiliar a entender como um processo de negócio é realizado por todos os agentes, promover a Gestão do Conhecimento, apoiar a Gestão de Competências e auxiliar na definição de indicadores.

Para este projeto, o objetivo era documentar, analisar e buscar melhorias nos processos.

O conteúdo técnico dos processos de negócio mapeados e redesenhados, assim como a decisão de implantação do redesenho, são responsabilidade do órgão solicitante do projeto de modelagem de processos, enquanto a metodologia de modelagem de processos fica a cargo do EGP-Rio.

## 2. Fases do projeto de modelagem



A metodologia completa utilizada pela Coordenadoria Técnica de Modelagem de Processos para executar um projeto de modelagem de processos de negócio estrutura-se em sete fases principais, executadas em conjunto com o Órgão solicitante:

- 1- Planejamento da demanda de modelagem
- 2- Identificação dos macroprocessos e níveis
- 3- Desenho do mapa do processo
- 4- Identificação dos problemas e oportunidades
- 5- Elaboração da proposta de redesenho do processo
- 6- Definição dos indicadores de desempenho
- 7- Elaboração do Plano de Ação

Para este projeto, foram realizadas as fases de planejamento da demanda, desenho dos processos na situação atual, levantamento de oportunidades de melhoria, redesenho dos processos para a situação futura, elaboração de Plano de Ação e estabelecimento de Indicadores de Desempenho.

## **2.1 Planejamento da demanda de modelagem**

Quando procurada para auxiliar no mapeamento de algum processo de negócio, a Coordenadoria Técnica de Modelagem de Processos realiza uma reunião prévia para entender a demanda do órgão e, após isso, utiliza um formulário para que o pedido e as premissas do projeto estejam registrados de forma estruturada.

### **2.1.1 Termo de abertura do projeto**

Na data de 10/06/2022, foi enviado o Ofício Nº SMF-OFI-2022/03383 por meio do Processo.rio, em que a subsecretária Roberta de Oliveira Guimarães solicita à Michelle Noronha Engelhardt, Coordenadora Técnica de Modelagem de Processos o apoio para mapear parte dos processos, conforme descrito no Termo de Abertura do Projeto anexado ao ofício, figura abaixo.

**5. PREMISSAS PARA O PROJETO DE MODELAGEM DE PROCESSOS**

Publicar novo Manual de Perícias Médicas em 2022;  
 Considerar as melhorias no Ergon Perícias propostas em conjunto com o Iplan, que já foram passadas para a empresa Techne, responsável pelo Sistema Ergon, verificar o que pode ser implantado ainda em 2022: 1: Novo Processo para Agendamento Inicial (BIM), 2: Novo Gerenciamento de BIMs - Proposta, 3: Melhoria de Tela para Agendamento de Perícia pelos RHs, 4: Melhoria no Gerenciamento de Agendamentos Externos e Internos, 5: Enviar RAMPs (registro de afastamento médico pericial) eletronicamente para o servidor 6: Criar botão para reabertura de Junta e 7: Incluir campo para inserção de Exames no Laudo

**6. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO**

Este é um dos processos a serem mapeados na meta de desdobramento conjunta entre EGP/SUBPAR e SUBGGC em 2022:  
 "Modelar 10 processos de negócio em suas situações futuras, referentes ao RH da PCRJ, em 2022".

**7. CRONOGRAMA DE MARCOS E PRINCIPAIS ATIVIDADES**

Duração Estimada do Projeto (em meses): \_\_\_\_\_ x meses

DESCRIÇÃO	DATA INÍCIO	DATA FIM	RESPONSÁVEL
Planejamento do Projeto (inclui reunião inicial)	04/04/2022	08/04/2022	SUBPAR/EGP-RI/CTMP
Desenhar situação futura	08/04/2022	23/05/2022	SUBPAR/EGP-RI/CTMP
Levantar indicadores	08/04/2022	07/06/2022	SUBPAR/EGP-RI/CTMP
Levantar oportunidades de melhoria	08/04/2022	07/06/2022	SUBPAR/EGP-RI/CTMP
Enviar TAP pelo Processo.rio	07/06/2022	14/06/2022	Órgão Parceiro
Estabelecer Plano de Ação	07/06/2022	22/06/2022	SUBPAR/EGP-RI/CTMP
Validar com patrocinador(a)	22/06/2022	07/07/2022	Órgão Parceiro
Enviar Relatório do Projeto pelo Processo.rio	07/07/2022	22/07/2022	SUBPAR/EGP-RI/CTMP
Validar Relatório do Projeto pelo Processo.rio	25/07/2022	29/07/2022	Órgão Parceiro

**8. EQUIPE DO ÓRGÃO PARCEIRO**

NOME	E-MAIL	LOTAÇÃO
Mariana Toledo	<a href="mailto:marianatoledo.pcrj@gmail.com">marianatoledo.pcrj@gmail.com</a>	SubGGC
Denise Bernardes	<a href="mailto:denisebernardes54@gmail.com">denisebernardes54@gmail.com</a>	CTPM / SubGGC
Sonia Andrade	<a href="mailto:smrandra@yahoo.com.br">smrandra@yahoo.com.br</a>	CTPM / SubGGC
Humberto Amorim	<a href="mailto:hnamorim@gmail.com">hnamorim@gmail.com</a>	CTPM / SubGGC
Lysbeth Libonati	<a href="mailto:lysbeth.libonati@rio.rj.gov.br">lysbeth.libonati@rio.rj.gov.br</a>	CTNRH / SubGGC
Rosângela Medeiros	<a href="mailto:romedeiros.fernandes@gmail.com">romedeiros.fernandes@gmail.com</a>	CTPM / SubGGC
Orlando Pereira	<a href="mailto:orlando.pereira@iplanrio.rio.rj.gov.br">orlando.pereira@iplanrio.rio.rj.gov.br</a>	IPLAN
Cristina Siqueira	<a href="mailto:cristina.siqueira.pcrj@gmail.com">cristina.siqueira.pcrj@gmail.com</a>	SMTE (no projeto está representando os RHs setoriais)

**9. INDICADORES**

Número de atendimentos - Fonte: Sistema Ergon Perícias  
 48.389 (2019)  
 19.721 (2020)  
 23.717 (2021 - até outubro)  
 \*atendimento no Sistema Ergon Perícias: Grupo II - Licenças Médicas

## 2.2 Identificação dos Macroprocessos

A definição dos macroprocessos consiste no levantamento dos processos necessários para gerar ou entregar produtos ou serviços ao seu cliente final. Eles permitem uma melhor visualização do valor ou benefício agregados nos processos e podem ser utilizados na definição dos resultados e indicadores das organizações. A partir disso, pode-se desdobrar melhor o funcionamento da organização em processos e subprocessos, facilitando o alinhamento entre a estratégia e as atividades efetivamente realizadas.

Neste projeto, optou-se por utilizar o material de macroprocessos elaborado em parceria com a então Subsecretaria de Serviços Compartilhados (CVL/SUBSC) e validado em 12/02/2020 (em atendimento ao Ofício CVL/SUBPAR Nº 070/2019) como base para entendimento geral. A atualização dos mesmos não foi contemplada no Termo de Abertura do Projeto enviado em 2021.

## 2.3 Situação Atual – Mapeamento do processo de negócio

A Situação Atual reflete a forma como um processo de negócio é realizado atualmente. Com base neste documento, é possível facilitar o levantamento de oportunidades de melhoria.

O mapeamento dos processos de negócio selecionados foi realizado com a linguagem *Business Process Management Notation* – BPMN, que é uma notação eficiente para visualizar o processo como um todo, facilitando a identificação de problemas e soluções.

No caso deste projeto, optou-se por não realizar a fase da Situação Atual e partir diretamente para uma Situação Futura ideal. O mapeamento final consta no ANEXO II.

## 2.4 Identificação dos problemas e oportunidades

Após o mapeamento da situação atual, é possível reconhecer as oportunidades de melhorias do processo de negócio e visualizar os problemas, pensando em suas causas e nas possíveis soluções.

Problemas e Oportunidades			
Efeito	Causa raiz	Sugestão de Melhoria	Afeta redesenho? (S/N)
Chefia não é informada quando servidor solicita a licença e o Rh assina o BIM	BIM às vezes a chefia assina, às vezes o RH setorial	Mesmo que o RH assine, quando o BIM for aberto, a chefia será comunicada quando receber o RAMP automaticamente	S
Sobrecarga dos atendimentos de médicos da perícia	- Frequentes licenças curtas solicitadas, necessitando perícias recorrentes  Pelo Estatuto, é necessário junta para renovação de licença a partir de 90 dias.	- Avaliar concessão de licenças com maior quantidade de dias sem a necessidade de perícia com SMS, GM e SME  - Junta médica para licenças acima de 180 dias oficialmente (alterar legislação)	N
Dificuldade de preenchimento do BIM pelo RH setorial	- Formulário de BIM desatualizado (campos inadequados, não utilizados)  - Desconhecimento pelos RH setoriais sobre as informações de cada campo a serem preenchidas	- Implementar BIM eletrônico  - Rever formulário do BIM (Perícia com RH setorial) e IPLAN ajustar Prontuário no sistema (puxa os campos do BIM eletrônico)  - Treinamento para os RHs setoriais para abertura do BIM eletrônico no Carioca Digital (info vai direto para ERGON Perícia)	S
Solicitações frequentes de licenças médicas pelo mesmo servidor	- Suspeita de atestados falsos para utilização em licenças, seja com CRM repetido ou servidor frequente  - Facilidade de se conseguir atestados sem motivo	- Auditoria amostral realizada em parceria com a CGM	N

Pedidos de licença que caem em exigência	- Documentos faltantes a serem entregues pelo servidor	- Emitir Relatório frequente para documentação não providenciada nos casos de pedidos que caíram em exigência (passivo) - Definir lista de documentos e informações básicas necessárias para solicitar licença (identidade original, documentação médica referente à patologia, laudos, exames, receitas e atestados, etc) conforme Resolução SMA 1548 - Divulgar lista de documentos para solicitação de licença médica no Carioca Digital - Desenvolver trava no sistema para abrir a solicitação de licença na falta de algum item	N
Prontuário desatualizado, pois período de licença concedido judicialmente não é considerado (em casos de processos judiciais relacionados a licenças)	Período de licença concedido judicialmente não é informado à Perícia	- Estabelecer rotina para PGM informar feedback sobre resultado de processos judiciais e inquéritos administrativos para a Perícia (todos os assuntos, não apenas licenças)	N

## 2.5 Elaboração da proposta de redesenho do processo

Para desenhar a Situação Futura, são consideradas as premissas apontadas no Termo de Abertura do Projeto e as possibilidades de melhoria que o patrocinador e o dono do processo aprovarem.

A equipe da CTMP, em conjunto com a equipe do órgão solicitante, faz uma proposta considerando as mudanças necessárias e a equipe técnica do órgão tem total liberdade de modificar o fluxo para representar o processo ideal. Todas as imagens constam no ANEXO II.

## 2.6 Definição dos indicadores de desempenho

Nesta fase, a equipe levanta os indicadores já existentes, bem como os que podem ter a medição iniciada, com o intuito de acompanhar a melhoria do processo efetivamente.

Indicadores de desempenho				
Indicador	Fórmula	Unidade de medida	Periodicidade	Fonte
Quantidade de perícias médicas concluídas para licença médica, por faixas de tempo	Data da conclusão da perícia - Data da solicitação de licença inicial, agrupados por faixas de tempo	Unidades por faixa	Semestral	Ergon Perícias

Número de licenças solicitadas por tipo	Somatório de licenças para tratamento de saúde (art.88) + licenças para tratamento de saúde de um familiar (art.100) + licenças de acidente de trabalho (art.99) + outras licenças (maternidade a partir da 34a semana de gestação art 177x, afastamento compulsório art 64, dentre outras de menor número)	Unidade	Mensal	SICOP / Processo.rio / ERGON Perícia
% de solicitações de licença inicial até a perícia médica por faixas de tempo	(Data da conclusão da perícia - Data da solicitação de licença inicial) agrupados por faixas de tempo / total de solicitações recebidas	%	Mensal	Ergon Perícias
% licenças concedidas	Quantidade de licenças concedidas / (Quantidade de licenças concedidas + Quantidade de licenças negadas)	%	Mensal	Ergon Perícias
% de solicitações que caíram em exigência	Quantidade de licenças em exigência / Quantidade de licenças analisadas	%	Mensal	Ergon Perícias
% de recursos para licença médica negada	Quantidade de juntas LM88 / Quantidade de licenças negadas	%	Mensal	Ergon Perícias
Quantidade de licenças concedidas, agrupadas por tipo de doença	Quantidade de licenças concedidas, agrupadas por tipo de doença	Unidades por tipo	Mensal	Ergon Perícias
Impacto financeiro do afastamento por licenças	Somatório do impacto financeiro de cada licença concedida (impacto financeiro de cada licença = número de dias da licença concedida x (valor do salário mensal / número de dias do mês))		Mensal	Ergon?
Número de dias de trabalho até a concessão da primeira licença	Número de dias entre a posse na PCRJ e o primeiro dia de licença	Unidade	Mensal	Ergon

## 2.7 Elaboração do Plano de Ação

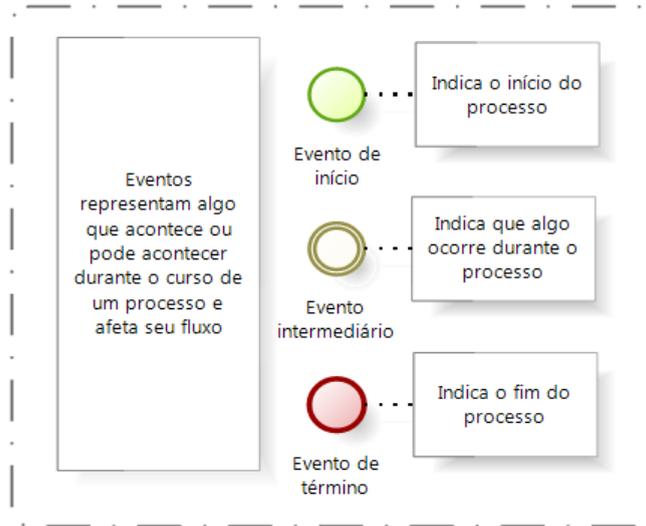
A partir da validação do redesenho pelo patrocinador, o Plano de Ação será elaborado. Ele registra as ações que visam solucionar as causas dos problemas e auxiliar na implementação do redesenho, assim como os responsáveis e prazos.

A implementação do plano é acompanhada com apoio do EGP-Rio.

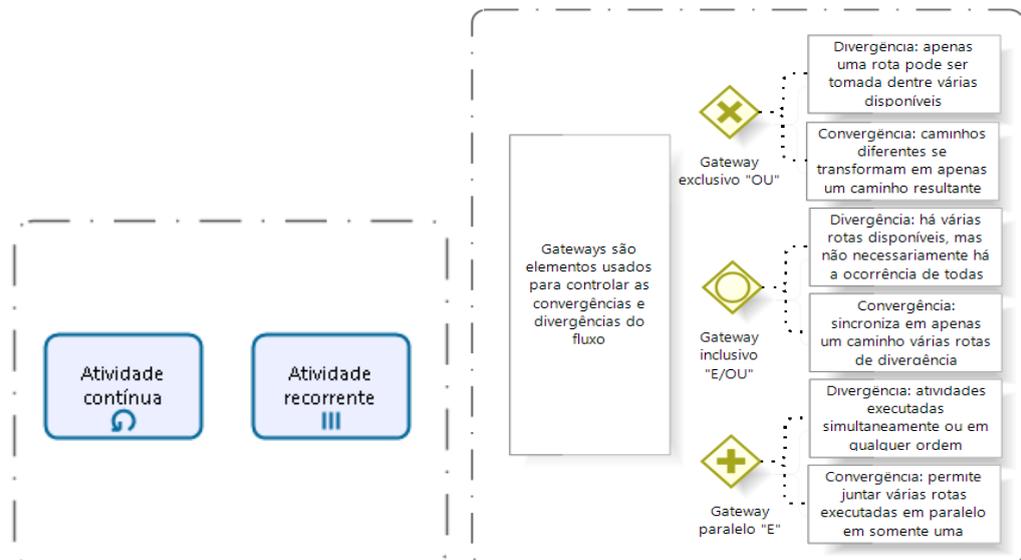
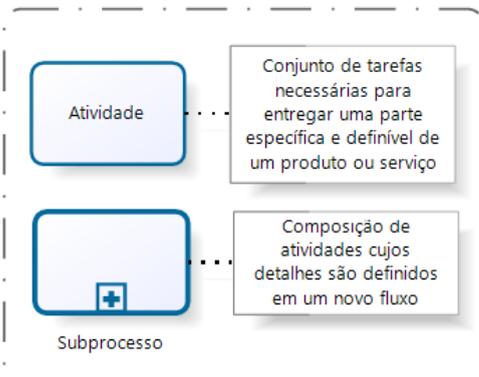
<b>Plano de Ação</b>		
<b>#</b>	<b>Ações</b>	<b>Responsável</b>
<b>1. Abertura de Boletim de Inspeção Médica (BIM) no Carioca Digital</b>		
1.1	Preparar ambiente do Carioca Digital para receber solicitações de BIM on line	Orlando (IPLAN)
1.2	Elaborar formulário para solicitação de BIM eletrônico no Carioca Digital a ser preenchido pelo servidor (com apoio do RH setorial)	Denise
1.3	Definir lista de documentos e informações básicas necessárias para solicitar licença (identidade original, documentação médica referente à patologia, laudos, exames, receitas e atestados, etc) conforme Resolução SMA 1548	Rosângela
1.4	Divulgar lista de documentos para solicitação de licença médica no Carioca Digital	Orlando (IPLAN)
1.5	Desenvolver trava no sistema para abrir a solicitação de licença na falta de algum item	Orlando (IPLAN)
<b>2. Melhorias no Sistema Ergon Perícias</b>		
2.1	Revisar campos do Prontuário no sistema Ergon Perícias que são preenchidos pelos médicos (incluir campos faltantes e excluir campos desnecessários)	Denise
2.2	Ajustar campos do Prontuário no sistema Ergon Perícias conforme ação 2.1	Orlando (IPLAN)
2.3	Criar rotina diária no sistema Ergon Perícias para que o RAMP seja enviado automaticamente para as chefias imediatas e para o próprio servidor por e-mail (com a Techne, empresa do Ergon Perícias)	Orlando (IPLAN)
2.4	Emitir Relatório frequente para casos de pedidos que caíram em exigência e não trouxeram a documentação	Orlando (IPLAN)
<b>3. Medidas para redução do número de pedidos de licença</b>		
3.1	Realizar auditoria amostral realizada, em parceria com a CGM, para casos de servidores que frequentemente passem por perícia ou CRMs mais recorrentes em atestados	Mariana
3.2	Alterar legislação para que as Juntas médicas aconteçam para licenças maiores que 180 dias (e não 90 dias, conforme legislação atual)	Mariana
<b>4. Treinamento para os RHs setoriais para abertura do BIM eletrônico no Carioca Digital</b>		
4.1	Elaborar material	Anderson
4.2	Validar material	Anderson
4.3	Definir local e data	Anderson
4.4	Treinamento realizado	Anderson
<b>5. Divulgação de indicadores</b>		
5.1	Verificar com Orlando medição de indicadores de processo	Mariana
5.2	Estabelecer rotina para extração de indicadores	Mariana
5.3	Estabelecer rotina para acompanhamento de indicadores	Mariana
5.4	Solicitar a primeira extração dos indicadores	Mariana
5.5	Consolidar e divulgar a primeira extração dos indicadores	Mariana
<b>6. Comunicação ao servidor sobre mudanças no processo de licenças médicas</b>		
6.1	Elaborar material para divulgação aos servidores	Mariana

6.2	Definir canais para divulgação aos servidores	Mariana
6.3	Divulgar material aos servidores	Mariana
<b>7.</b>	<b>Decisões judiciais sobre licenças médicas</b>	
7.1	Abrir JIRA para criar código específico no Ergon para licenças concedidas por sentença judicial, que possa ser lido pelo Ergon Perícias e o período de licença atualizado no prontuário do servidor	Anderson
7.2	Estabelecer rotina para PGM informar feedback sobre resultado de processos judiciais e inquéritos administrativos para a Perícia (todos os assuntos, não apenas licenças)	Roberta

### ANEXO I

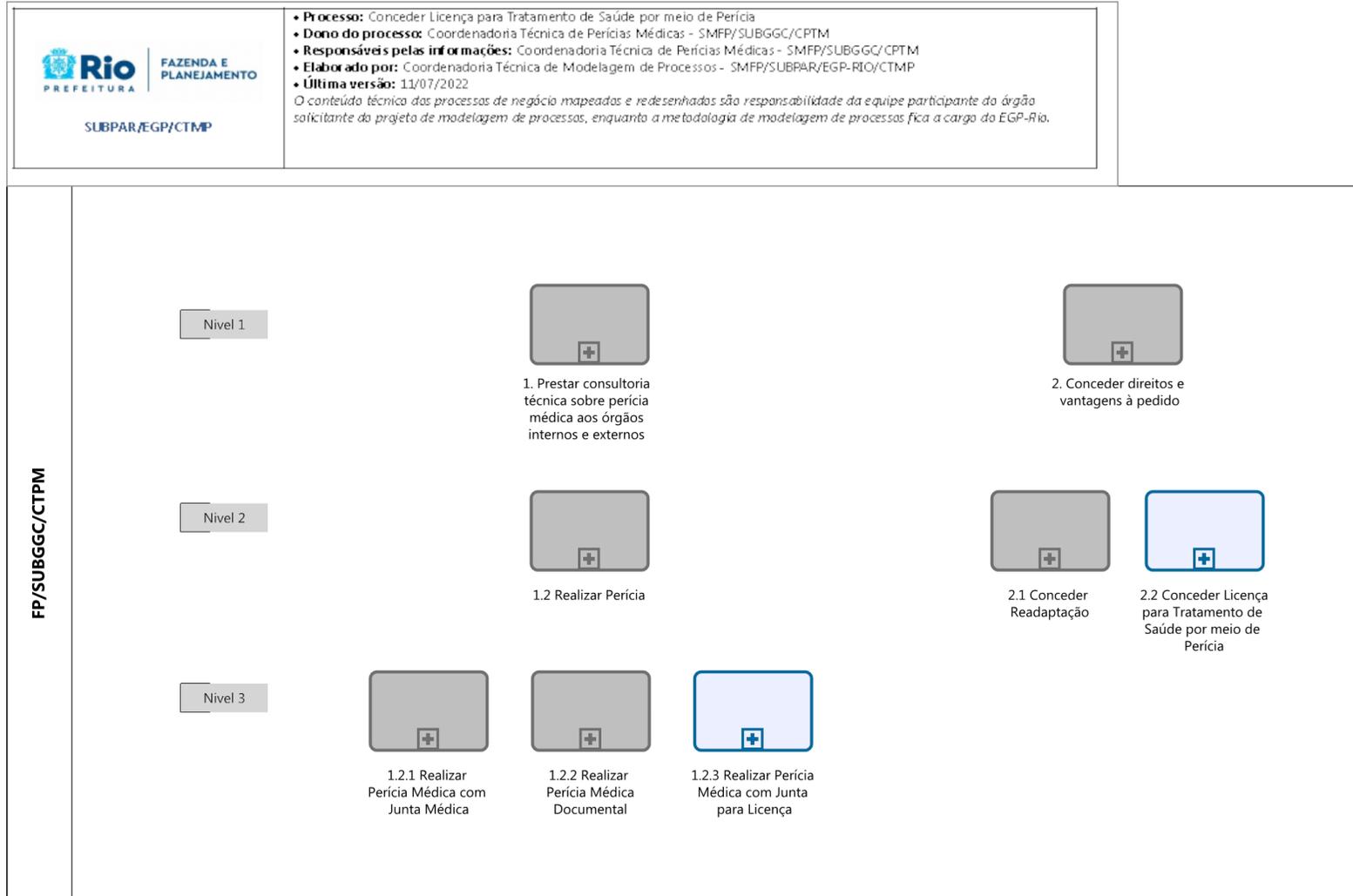


#### Legenda da notação



## ANEXO II

### Macroprocessos - Situação Futura





## Realizar Perícia Médica com Junta para Licença - Situação Futura

- 1. Objetivo:** Converter Licença para Trabalho de Saúde por meio de Perícia
  - 2. Responsável:** Unidade Perícia Médica (Unidade Perícia Médica)
  - 3. Data de aprovação:** Comissão Técnica de Perícia Médica - CTPM (SISTEMAS/SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE)
  - 4. Responsável pela execução:** Comissão Técnica de Perícia Médica - CTPM (SISTEMAS/SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE)
  - 5. Data de validação:** CTPM (SISTEMAS/SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE)
- Comissão Técnica de Perícia Médica responsável por avaliar a documentação de saúde apresentada de acordo com o objetivo do projeto de implantação de processo, visando a melhoria de atendimento de processo de saúde de EGP-FU.

