

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
ESPECIALIZAÇÃO EM GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

DIONATRÃ FOLLE KIRCHOFF

ABORDAGEM E PAPEL DO ANALISTA DE NEGÓCIOS NA IMPLEMENTAÇÃO
DE MELHORIAS NOS SETORES ADMINISTRATIVOS DE UM CONTEXTO
HOSPITALAR

SÃO LEOPOLDO
2015

Dionatrã Folle Kirchoff

ABORDAGEM E PAPEL DO ANALISTA DE NEGÓCIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DE
MELHORIAS NOS SETORES ADMINISTRATIVOS DE UM CONTEXTO HOSPITALAR

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Governança de Tecnologia da Informação, pelo curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Governança de Tecnologia da Informação da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Profa. Me. Josiane Brietzke Porto

São Leopoldo

2015

AGRADECIMENTOS

Inicialmente agradeço a minha mãe que independente da situação, deu o melhor de si para me apoiar durante o caminho de todas as minhas conquistas. Em memória ao meu pai que por meio de suas lições, me fez uma pessoa independente e persistente o suficiente para correr atrás dos meus objetivos. Aos meus amigos que me apoiam em diversas situações, inclusive nesta etapa. É um agradecimento especial à minha orientadora Josiane Brietzke, que por sua dedicação, paciência e profissionalismo me orientou durante este desafio.

“Você pode encarar um erro como uma besteira a ser esquecida, ou como um resultado que aponta uma nova direção.”

(Steve Jobs)

RESUMO

Este trabalho tem por finalidade descrever como a prática de análise de negócios permite auxiliar na reestruturação de uma organização, evidenciando o papel do analista de negócios e suas práticas abordadas durante a implementação de melhorias nos setores do hospital HPF que passa pela reestruturação dos processos devido à implantação de um novo sistema de gestão hospitalar. Também evidencia os conceitos de análise de negócio com base nas práticas recomendadas no guia BABOK 3.0. É conduzido um estudo de caso, que serve como um modelo de análise, onde descreve de forma detalhada as atividades e técnicas aplicadas para a implementação de melhorias no contexto do hospital. Assim evidenciando que uma melhoria pode ser provida pela reestruturação de um processo ou até mesmo na automatização por meio de tecnologia, desde que o analista de negócios saiba conduzir os recursos disponíveis para que as melhorias sejam aderidas de acordo com as necessidades do hospital.

Palavras-chave: Análise de negócios, Analista de negócios, BABOK.

ABSTRACT

This work has, as purpose, the description of how the practice of business analysis allows assistance in the restructuring of an organization, evidencing the role of the business analyst and their approached practices during the implementation of enhancements in the sectors of the hospital HPF, that is undergoing restructuring of processes due to the introduction of a new hospital management system. Moreover, it also evidences the concepts of business analysis based on practices recommended by the guide BABOK 3.0. A case study was conducted, that functions as an analysis model, which describes in detail the applied activities and techniques for the implementation of enhancements in the hospital context. Thus evidencing that an improvement can be promoted by the restructuring of a process or even by automation through technology, as long as the business analyst knows how to conduct the available resources so that the enhancements are adhered in accordance to the hospital needs.

Keywords: Business Analysis, Business Analyst, BABOK.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - O Modelo de Conceitos Centrais da Análise de Negócios.....	29
Quadro 2 - Técnicas de análise de negócios revisadas	30
Quadro 3 – Participantes envolvidos no processo de análise de negócios	43
Quadro 4 – Responsabilidades e atribuições do analista de negócios no contexto do hospital	50
Quadro 5 - Comparativo de responsabilidade do analista de negócios	51
Quadro 6 - Técnicas utilizadas durante o processo de análise de negócios	56
Quadro 7- Problemas identificados no setor de compras	57
Quadro 8 - Melhorias alcançadas com a reestruturação do processo	63
Quadro 9 - Resumo das sugestões de melhorias.....	64

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Relação entre Áreas de Negócio	27
Figura 2 - Workshop de modelagem de processos com BPMN.....	52
Figura 3 - Mapa mental dos módulos de Suprimentos do sistema atual	53
Figura 4 - Modelo de Lista das Partes Interessadas	54
Figura 5 - Processo de análise de negócios no contexto do hospital HPF.....	56
Figura 6 - Mapeamento do processo atual do setor de compras.....	57
Figura 7 - Processo de solicitação de compras	61
Figura 8 - Processo dos setores de Compras	62

LISTA DE SIGLAS

BABOK	<i>Business Analysis Body of Knowledge</i>
BACCM	<i>The Business Analysis Core Concept Model</i>
BSC	<i>Balanced scorecard</i>
DFD	Diagrama de Fluxo de Dados
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
ESI	<i>Educational Services Institute</i>
IIBA	<i>International Institute of Business Analysis</i>
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
RACI	<i>Tesponsibility Assignment Matrix</i>
SWOT	<i>Structured planning method used to evaluate the strengths, weaknesses, opportunities and threats</i>
TI	Tecnologia da informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	10
1.3 OBJETIVOS.....	11
1.3.1 Objetivo Geral	11
1.3.2 Objetivos Específicos.....	11
1.4 JUSTIFICATIVA	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	13
2.1 O QUE É ANÁLISE DE NEGÓCIOS	13
2.2 O PAPEL DO ANALISTA DE NEGÓCIOS.....	14
2.3 COMPETÊNCIAS DO ANALISTA DE NEGÓCIOS	19
2.4 CORPO DE CONHECIMENTO DE ANÁLISE DE NEGÓCIOS	23
2.4.1 Áreas de conhecimento.....	24
2.4.2 Modelo de Conceitos Centrais da Análise de Negócios	27
2.4.3 Técnicas	30
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	42
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	42
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE.....	42
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	45
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	46
4 ESTUDO DE CASO	47
4.1 CENÁRIO ATUAL DA ANÁLISE DE NEGÓCIOS NO HOSPITAL	47
4.2 PAPEL DO ANALISTA DE NEGÓCIOS NO CONTEXTO DO HOSPITAL.....	48
4.3 ABORDAGEM DO ANALISTA DE NEGÓCIOS NO CONTEXTO DO HOSPITAL	51
4.4 ANÁLISE DE NEGÓCIOS DO SETOR DE SUPRIMENTOS	57
4.4.1 Mudanças realizadas na área de compras.....	60
4.4.2 Melhorias propostas nos demais setores.....	63
5 CONCLUSÃO.....	66
REFERÊNCIAS	68
APÊNDICE A – APRESENTAÇÃO PROCESSO DE COMPRAS.....	70
APÊNDICE B – DOCUMENTO DE ANÁLISE DO SETOR.....	74

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo tem como objetivo apresentar uma definição do tema deste trabalho, a definição do problema e os objetivos que se pretende alcançar durante sua aplicação prática, e a justificativa para a escolha do tema.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

As organizações necessitam de mudanças constantes para se adequar as necessidades impostas pelo mercado, desta forma a prática de análise de negócios procura identificar as necessidades da organização por meio de técnicas com o intuito de auxiliar no alcance dos objetivos da organização.

Para Neves (2012), a análise de negócios é composta por um conjunto de ferramentas e técnicas que permitem aos profissionais aumentar a eficiência do negócio aproveitando oportunidades que possam surgir e solucionar problemas que possa impedir a concretização dos objetivos do negócio.

Os profissionais de análise de negócios precisam de habilidades interpessoais para interagir com os membros da área de negócio. Segundo Trentin (2014), o profissional conhecido como Analista de Negócios é o meio de ligação entre as partes interessadas e os objetivos organizacionais com o intuito de propor melhorias e soluções, independente da área de negócio da organização.

A partir disso, no contexto hospitalar e, especificamente, no setor de Tecnologia de Informação (TI) de instituições hospitalares evidenciam-se um constante desafio no sentido de gestão e de desenvolvimento de sistemas, que automatizam grande parte de seus processos tanto na área administrativa quanto assistencial, possuindo alguns sistemas específicos terceirizados, inclusive.

Neste contexto existe uma necessidade constante de manutenções e alterações devido às necessidades impostas pelo Ministério da Saúde, por normas regulatórias e certificações, para manter a qualidade e o reconhecimento do hospital. No caso do hospital em estudo, também surgem algumas limitações, quanto à demanda de desenvolvimento, tecnologias e cultura dos próprios colaboradores no que tange aos processos organizacionais. A medida

tomada para suprir estas necessidades foi o investimento de um sistema terceirizado especializado na área hospitalar, ocasionando a descontinuação do desenvolvimento e manutenção do sistema atual, desenvolvido pela equipe interna.

Com a terceirização desse desenvolvimento, a abordagem do profissional do setor de TI mudou nesse contexto, sendo necessário um profissional não apenas com conhecimentos técnicos, mas também com conhecimentos do negócio e habilidades interpessoais. Para tanto surge um novo papel nessa equipe, o Analista de Negócios.

Segundo Fitzgerald (2012), a ascensão do Analista de Negócio reflete as mudanças no mundo da TI, onde a terceirização e a utilização de software como serviço têm feito deste profissional peça fundamental dentro das organizações de um modo geral.

Sendo assim, com base no contexto supracitado, constitui-se a seguinte questão de pesquisa desse trabalho: Como deve ser a abordagem exercida e o papel do Analista de Negócios na implementação de melhorias nos setores administrativos do hospital?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Propor uma abordagem a ser exercida pelo Analista de Negócios e o seu papel na implementação de melhorias, nos setores administrativos de um hospital.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever o papel do Analista de Negócios, do hospital estudado;
- b) Apresentar a abordagem exercida pelo Analista de Negócios, na resolução e criação de melhorias nos setores estudados;
- c) Sugerir melhorias para os demais setores desse hospital, no que se refere à abordagem exercida pelo Analista de Negócios e o seu papel na implementação de

melhorias como a remodelagem, criação e automatização de processos organizacionais.

1.4 JUSTIFICATIVA

A tendência da terceirização nos diversos setores do mercado vem crescendo gradativamente, e a necessidade de um profissional que possua habilidades interpessoais com conhecimento de negócio e conhecimentos técnicos, se faz cada vez mais necessária.

“O analista de negócios é responsável por desvendar as verdadeiras necessidades das partes interessadas, não simplesmente seus desejos explícitos. Em muitos casos, o analista de negócios irá trabalhar também para facilitar a comunicação entre unidades organizacionais” (BABOK, 2011, p.6). Trabalham com a proposta de facilitar a comunicação entre unidades organizacionais, realizar o alinhamento entre as necessidades dessas unidades de negócios e as funcionalidades, que podem ser desenvolvidas pela área de TI (BABOK, 2011, p.6).

De acordo com o *Educational Services Institute* (ESI) o ano de 2015 promete ser um ano de mudanças significativas para os Analistas de negócios, pois diversas organizações, encontram-se em um processo de transição, sendo que nesse cenário a importância do Analista de Negócios só aumenta devido às mudanças do mercado e a necessidade das organizações lidar com a aceleração, volatilidade e ritmo dos negócios (ESI, 2015, p.1). Por exemplo, uma das tendências e desafios para os analistas de negócios são as soluções baseadas em nuvem, pois apesar de resolverem muitos problemas, esta tecnologia aumenta a complexidade e as expectativas dos empresários, cabendo a esse profissional analisar e gerenciar as lacunas que envolvem as expectativas do projeto, partes interessadas e limitações tecnológicas.

No contexto do hospital em estudo, somente a implantação do sistema terceirizado não vai resolver os problemas existentes, mas sim, automatizar os problemas atuais, portanto se faz necessária a realização da análise de negócio, para a identificação de oportunidades e reestruturação dos processos de negócio para que possam aderir de acordo com as reais necessidades do hospital.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo é apresentado o estudo realizado sobre análise de negócios. São abordados conceitos da análise de negócio e os requisitos para uma abordagem de análise de negócios em uma organização. O primeiro objetivo deste capítulo é abordar o que é a análise de negócios.

Na segunda parte é apresentado o papel do analista de negócios, com o objetivo de evidenciar quais as características deste profissional suas atividades, capacidades e compromissos com a organização.

Na terceira parte são citados os conhecimentos, habilidades e competências do Analista de Negócios.

Na quarta parte é explorado o Corpo de Conhecimento de Análise de Negócios bem, como suas áreas de conhecimento. Além do Modelo de Conceitos centrais da análise de negócios. Por fim algumas técnicas utilizadas para a realização da análise de negócios

2.1 O QUE É ANÁLISE DE NEGÓCIOS

Segundo o BABOK 3.0 (2015), análise de negócios é a prática que permite a mudança em uma organização pela definição de necessidades e recomendação de soluções que entregam valor para as partes interessadas. A análise de negócios permite que a organização articule necessidades e realize uma análise racional das mudanças, permitindo projetar e descrever soluções que possam entregar valor.

Análise de Negócios envolve como descobrir o modo em que as organizações funcionam e alcançam seus propósitos, procurando definir as capacidades que a organização deve possuir para conseguir oferecer seus produtos e serviços para as partes interessadas.

A análise de negócios é abordada em diferentes níveis, não se prendendo ao projeto e sim a evolução da organização, conforme BABOK (2015, p.12).

Análise de negócios é realizado em uma variedade de iniciativas dentro de uma empresa. As iniciativas podem ser estratégico, tático ou operacional. Análise de negócios pode ser realizada dentro dos limites de um projeto ou ao longo da evolução da empresa e melhoria contínua. Ele pode ser utilizado para compreender o estado atual, a definir o estado futuro, e para determinar as atividades necessárias para mover a partir da atual para o estado futuro.

Na concepção de Hass (2011), análise de negócios envolve a compreensão de como as organizações funcionam para realizar seus propósitos definindo as capacidades que uma organização necessita para fornecer produtos e serviços para seus clientes. Permite determinar o curso de ação que uma organização necessita realizar para atingir essas metas e objetivos, e definir como as várias unidades organizacionais e as partes interessadas dentro e fora dessa organização interagem.

De acordo com o BABOK 2.0 (2011) a análise envolve a definição de metas organizacionais, para que sejam definidos objetivos específicos para o negócio, para identificar as ações necessárias que uma organização deve executar para alcançar suas metas e objetivos incluindo a definição de iteração entre as unidades organizacionais e ao meio externo da organização. Também pode ser executada para compreender o estado atual de uma organização ou gerar insumos para uma posterior identificação de necessidades de negócio.

2.2 O PAPEL DO ANALISTA DE NEGÓCIOS

Segundo BABOK 3.0 (2015), o analista de negócios é a pessoa que executa tarefas de análise de negócios, não importa o título do seu cargo ou papel na organização, são profissionais responsáveis por descobrir, sintetizar e analisar a informação a partir de uma gama variada de fontes dentro de uma empresa, por meio de ferramentas, documentações, e partes interessadas. Este profissional é responsável por licitar as necessidades atuais de suas partes interessadas.

Os analistas de negócios desempenham um papel no alinhamento das soluções projetadas e entregues com as necessidades das partes interessadas. As principais atividades que analistas de negócios executam incluem (BABOK, 2015, p.13):

- a) Compreender problemas e objetivos da empresa;
- b) Analisar as necessidades e soluções;
- c) Elaboração de estratégias;
- d) Conduzir a mudança.

Trabalham como centralizadores no alinhamento de necessidades de negócio e funcionalidades desenvolvidas, trabalhando como um interprete entre os grupos técnicos e de negócio recomendando soluções que possibilitem a organização atingir suas metas.

De acordo com Pinto (2009), a análise de negócios nem sempre necessita da tecnologia da informação para chegar a uma solução de negócio, mas pode desfrutar dos benefícios da tecnologia para atender a demanda, no caso a área de tecnologia presta serviços ao negócio para implantação das soluções. Atualmente os processos automatizados, necessitam de tecnologia devido ao ganho de qualidade e produtividade, desta forma é interessante que o analista de negócio possua conhecimento dos benefícios e recursos oferecidos pela TI para que automatize e realize a aderência das necessidades, no entanto não é necessário que este profissional conheça em profundidade a tecnologia.

Vasconcelos (2009) destaca que o papel exercido pelo analista de negócios nem sempre vai resultar no desenvolvimento de um sistema, mas sim na resolução de um problema que requer alteração em que conseqüentemente pode gerar oportunidades de negócio impactando em mudanças em diversas partes da organização. A solução para certos tipos de problemas e o aproveitamento de oportunidades, pode se limitar ao redesenho de processos, reestruturação de recursos ou modificações na política que não geram impacto nos sistemas existentes e nem demandam novos sistemas de informação. Vasconcelos (2009) salienta que devido ao nível de informatização das empresas dos mais diversos setores, é de se esperar que a maioria das soluções encontradas gerem mudanças no sistema ou até mesmo requisitos para novos sistemas.

De acordo com Fitzgerald (2012) Mark P. McDonald, analista do instituto de pesquisas da Gartner afirma que o analista de negócios vem ganhando uma identidade de solucionador de problemas, pontuando três alterações na concepção do conceito do analista de negócio nos últimos anos, a saber:

As organizações enfrentam questões mais complexas, e a TI deve ajudar a empresa a desenhar vários tipos de tecnologias para resolver os desafios de negócios. TI está se tornando cada vez mais comoditizada e mais terceirizada, e como isso seu principal valor para a organização torna-se analítico e não mais processual. TI precisa agora mostrar ao negócio que pode alavancar a tecnologia de forma estratégica, elevando o papel do analista de negócios. Ao contrário do resto da TI, analistas de negócios estão diretamente relacionados às unidades de negócio, mesmo que reportem às de tecnologia da informação. Analistas, portanto, são muitas vezes vistos como as principais fontes de conhecimento de TI na organização e tipicamente deverão ter habilidades sociais e de comunicação, analistas de negócios estão ganhando terreno nas companhias. "Você não pode terceirizar o conhecimento, a estratégia e o pensamento crítico".

Na concepção de Blais (2012), o analista de negócios, é um profissional que contribui para a maioria das mudanças bem-sucedidas relacionadas a TI em uma organização. Estes profissionais são focados em procurar como aumentar a produtividade, reduzir custos, cumprir com regulamentos tanto da área de negócios quanto da tecnológica. Também são adeptos a moldar soluções para os problemas de negócios, geralmente utilizando os recursos da TI.

Esse autor também coloca que o papel do analista de negócios pode mudar de acordo com a área do cliente na qual ele está apoiando, e também abordar seu trabalho de varias maneiras, ou seja, focado em uma área de negócio apoiando muitas aplicações e processos ou um único aplicativo grande como um – *Enterprise Resource Planning* (ERP), ou podem possuir conhecimento amplo em um processo que suporte a área de negócio e a tecnologia específica associada a esse processo. Independente do papel o analista de negócios deve possuir uma variedade de habilidades de comunicação, resolução de problemas, facilitação, técnicas de garantia da qualidade, técnicas de apresentação e pensamento analítico e crítico.

Para Zadra (2015 apud SAVIANI, 1998), dentre as principais atividades do papel do analista de negócios destacam-se:

- a) **Integrar sistemas** – o Analista de Negócios pode ocupar o cargo de um CIO, pois conhece a estrutura de informações da organização, sendo que para o amadurecimento profissional do mesmo, seja vivenciando sua figura de integrador de sistemas de informações globais, permitindo a administração da área e a empresa como um todo de forma rápida e precisa;
- b) **Vivenciar o negócio** – viver, conhecer o cenário e o mercado da organização, procurar conhecimentos internacionalmente, procurar possibilidades competitivas com apoio da informática. Para isso a empresa também deve investir neste profissional em seu aperfeiçoamento de conhecimento como congressos, seminários e materiais bibliográficos;
- c) **Acompanhar a elaboração de anteprojetos** – O analista deve elaborar anteprojetos e acompanhar do seu desenvolvimento até a reta final. E

principalmente o acompanhamento em sua pós implantação na qual deve ser um fator prioritário em sua conduta;

- d) **Conhecer os hardwares e softwares disponíveis no mercado** – Este conhecimento deve dar suporte ao ramo de negócios em que o profissional atua com o objetivo de oferecer a empresa a ultima tecnologia de ponta na qual o Analista de Negócios representa;
- e) **Conhecer arquitetura de redes** – A tendência é a descentralização nos processos informatizados, desta forma o profissional Analista de Negócios deve estar atualizado quanto a estrutura de rede de comunicação da sua empresa. Também deve estar atento as novas tecnologias;
- f) **Intercâmbio Eletrônico de Documentos (EDI)** – Trata-se de interligações entre empresas parceiras. É uma interligação de aplicações por meio de padrões de mensagens, que aceleram os processos de negócios sem a interferência humana. É uma tecnologia que deve ser explorada de acordo com a atividade da organização;
- g) **Ter condições de ampliar a estrutura de hardware** – O Analista de negócios deve estar atento ao planejamento do crescimento e da troca de estrutura de hardware disponível, pois tanto o sistema quanto os hardwares possuem uma vida útil;
- h) **Pesquisar novos softwares** – Buscar novas soluções em software para atender as necessidades do negócio é uma atividade relevante para o profissional Analista de Negócios;
- i) **Ministrar palestras e seminários internos** – O Analista de Negócios deve disseminar na organização o conhecimento de inovações que possam ser aplicadas para a melhoria dos processos organizacionais e sistêmicos da organização;

- j) Manter contato estreito com a diretoria da empresa na elaboração e revisão do Plano Diretor de Informática** – O Analista de Negócios deve estar a par das mudanças no Plano de Metas da organização, a fim de que o Plano Diretor de Informática possa apoiar o primeiro. O Analista de Negócios deve acompanhar este processo fazendo os devidos ajustes no Plano Diretor de Informática;
- k) Participar de grupos de Controle de Qualidade** – Hoje existem grupos para todas as atividades da organização. O Analista de Negócios deve participar desses encontros com o objetivo de propor soluções sistêmicas que apoiem a filosofia da busca da qualidade;
- l) Participar de entidades ligadas à informática e ramo de negócios da organização** – O Analista de Negócios precisa estar a par do que ocorre no mundo, e não ficar em seu departamento durante toda sua jornada de trabalho, deve participar de entidades na área de informática por exemplo como a Sucesu (Sociedade de Usuários de Computadores e Telecomunicações) na área de Informática, de entidades representativas de análise de negócio, com o objetivo de transmitir e renovar as ideias para a organização em que o Analista atua;
- m) Apresentar trabalhos em eventos afins** – O Analista de Negócios deve saber convencer é uma atividade típica do homem comercial, sendo um profissional que utiliza a tecnologia da informação. Para isso, necessita exercitar seu potencial de apresentações, oratória e argumentação;
- n) Atuar num processo de reengenharia da informação** – A reengenharia é alvo da maioria das organizações que pretendem ser competitivas sob uma estrutura de modernidade. Para a área de informática. Para a área de informática, busca-se a Reengenharia da Informação que visa repensar a informática com relação a tudo o que foi feito até então. Desta maneira, o Analista de negócios deverá participar contribuir com todo este processo. Informações gerenciais que gerem na empresa

decisões adequadas em todos seus níveis e segmentos de atuação, apenas com a reavaliação detalhada dos sistemas implantados e em desenvolvimento. Caso seja identificada a necessidade de redesenho dos sistemas, o mesmo deve ser feito imediatamente através das exposições de motivos que o Analista de Negócio deverá elaborar. Também podem ser argumentados aspectos que compare novas tecnologias existentes no mercado e as utilizadas pela respectiva empresa. Este tópico associa a consecução de todas as atividades elencadas nos tópicos anteriores.

De acordo com a Computerworld (2012), a multinacional Clorox espera que seus analistas de negócios estejam capacitados a criar requisitos de projetos pela ótica de negócios, sejam capazes de escrever cenários de testes e gerenciem projetos, possuindo conhecimento técnico suficiente para trabalhar bem com os desenvolvedores e consiga encaminhar o conhecimento do negócio para os projetos de TI.

O profissional analista de negócios faz parte dos membros responsáveis por proporcionar o aproveitamento dos recursos existentes na empresa, partindo do suposto que o mesmo pode propor melhorias reorganizando processos automatizados ou não e até mesmo contribuindo para a redução de consumo de materiais, por exemplo, entre outros benefícios proporcionados pela realização da atividade de análise de negócios.

É visto que as empresas necessitam de profissionais que atuem e corram em busca de conhecimento para construir e complementar suas carreiras para um ambiente de trabalho com constantes mudanças. Hass et al. (2008) mencionam que hoje as carreiras são muito diferentes do século XX, carreiras de sucesso no século de hoje são muito mais dinâmicas. As organizações estão começando a valorizar as habilidades de liderança de análise de negócios, percebendo que eles são essenciais não só para gerenciar projetos críticos, mas também para lidar com a mudança organizacional.

2.3 COMPETÊNCIAS DO ANALISTA DE NEGÓCIOS

Hass (2011) afirma que os Analistas de Negócios precisam ter uma ampla gama de habilidades de liderança à medida que vão subindo para uma posição mais estratégica na

organização. Sendo assim este profissional precisa falar tanto a língua de negócios e técnicas quanto a linguagem do próprio cliente. Há uma crescente demanda de profissionais que possam executar uma gama cada vez maior de funções de análise de negócios. Alguns profissionais vêm da área da engenharia, programação, análise, enquanto outros tem o conhecimento convencional de negócio.

Conforme mencionado por Hass (2011), para alcançar o sucesso no papel do Analista de Negócios, é indicado dominar uma combinação de conhecimentos de negócios, habilidades, liderança e técnicas analíticas conforme os seguintes tópicos listados abaixo:

a) Liderança: Saber conduzir equipes, tarefas, tomar iniciativa para que as atividades sigam o rumo esperado, para que isso ocorra o analista de negócios tem a necessidade de possuir as seguintes habilidades:

- Facilitação;
- Gestão de Times;
- Negociação e tomada de decisão;
- Gestão de Conflitos;
- Comunicação;
- Mudança Organizacional;
- Mudança Cultural;
- Gestão de capacidade e políticas.

b) Análise: A habilidade de análise requer do analista de negócios a capacidade de realizar avaliações e pensar de maneira crítica com o intuito de aderir ideias, opiniões e possíveis soluções que devem ser ponderadas durante uma avaliação para isto o mesmo deve ter conhecimentos de:

- Análise de negócios;
- Elicitação de requisitos e validação;
- Modelar e Especificar Requisitos e Soluções;
- Avaliação da solução e avaliação;

- Gestão de Requisitos;
- Seis Sigma, Processo de Negócio e Reengenharia;
- Conceituação e Visão;
- Pensamento sistêmico;
- Análise de Viabilidade;
- Análise de Decisão;
- Análise de Custo/Benefício;
- Indicadores de Negócio.

c) Habilidades de implementação: A constante atualização dos meios de comunicação e do conhecimento agregado exigido gera uma grande necessidade de o profissional adaptar-se as necessidades do mercado, portanto existe um impacto direto na implementação de uma solução desta forma são essenciais o conhecimento dos seguintes itens:

- Conhecimento em Tecnologia da Informação;
- Mudança de processos;
- Garantia de Qualidade;
- Validação e verificação;
- Gestão do Relacionamento com o Cliente.

d) Domínio de Conhecimento: Para que exista uma abordagem eficiente nas sugestões de melhorias dentro do cenário de uma organização, espera se que o analista tenha uma base mínima como os tópicos citados a seguir na qual permitirá uma visão geral das relações de cada área e situação:

- Produtos;
- Processos;
- Mercado;

- Sistemas;
- Cadeia de Suprimentos;
- Análise competitiva.

e) Consultor: Características cujo conhecimento proveniente de sua experiência, fornece auxílio com seu conhecimento técnico e de negócios onde o profissional analista de negócios desempenha e demonstra as seguintes capacidades:

- Planejamento Estratégico e de Negócios;
- Planejamento e Execução;
- Gestão de Tempo e Custo;
- Gestão de Relacionamento;
- Planejamento Estratégico;
- Habilidades de Coaching;
- Habilidades de Gestão e Delegação;
- Métodos Adaptativos;
- Gestão de Avaliação de Risco;
- Gestão de Portfólio.

De acordo com Laguna (2013), para que o analista de negócios desempenhe seu papel de maneira adequada, o profissional deve ser capaz de demonstrar as seguintes competências relacionadas ao perfil desse profissional:

- a)** Liderar pessoas;
- b)** Demonstrar capacidade de negociação;
- c)** Tomar decisões;
- d)** Demonstrar capacidade de abstração;
- e)** Trabalhar em equipe;

- f) Demonstrar capacidade de raciocínio analítico;
- g) Demonstrar capacidade de síntese;
- h) Demonstrar capacidade de relacionamento interpessoal;
- i) Demonstrar flexibilidade;
- j) Agir com empatia;
- k) Demonstrar capacidade de organização;
- l) Demonstrar habilidades comunicativas;
- m) Demonstrar criatividade;
- n) Saber ouvir;
- o) Demonstrar visão sistêmica.

Com a complexidade atual do mercado, fica claro que apenas com os conhecimentos técnicos do profissional de análise de negócios não é suficiente para gerenciar com sucesso todos os projetos onde são encontrados em diferentes tamanhos e níveis de complexidade. Nem sempre o profissional vai estar preparado em todas estas habilidades, cabe a cada profissional buscar o conhecimento necessário para o amadurecimento de suas habilidades de acordo as necessidades e o seu amadurecimento profissional.

2.4 CORPO DE CONHECIMENTO DE ANÁLISE DE NEGÓCIOS

O guia do Corpo de Conhecimento de Análise de Negócios (BABOK) é um padrão para a prática da análise de negócios globalmente reconhecido. O Guia BABOK descreve as Áreas de Conhecimento da análise de negócios, suas atividades e tarefas associadas e as habilidades necessárias para que a sua execução seja abordada durante a análise de negócios.

O princípio do guia é definir a profissão de Análise de Negócios. Ele ajuda os profissionais discutir e definir as competências necessárias para desempenhar com eficácia a análise de negócios. Permite com que as pessoas compreendam as habilidades e conhecimentos que se deve esperar ao profissional praticante de análise de negócios. A profissão do analista de negócios é uma profissão ampla na qual permite atuar em diferentes

iniciativas por toda da empresa. “Também serve para descrever as tarefas de análise de negócios que são realizados para analisar corretamente uma mudança ou avaliar a necessidade de uma mudança. Tarefas podem variar na forma, ordem, ou importância para Analistas de Negócios individuais ou para diversas iniciativas” (BABOK, 2015, p.11).

Segundo o BABOK (2015), as seis áreas de conhecimentos consistem em Planejamento e Monitoramento de Análise de Negócios, Elicitação e Colaboração, Gestão do Ciclo de Vida de Requisitos, Análise de Estratégia, Análise de Requisitos e Definição de Design e por fim a Avaliação da Solução. Essas áreas de conhecimento apoiam a entrega de valor ao negócio antes, durante e depois do ciclo de vida do projeto.

O BABOK (2015) é editado pelo Instituto Internacional de Análise de Negócios (*International Institute of Business Analysis - IIBA*), com o objetivo de consolidar os principais conceitos e técnicas utilizados pela maioria dos profissionais que atuam nesta área. Este framework é um guia de referência para estruturar tarefas diárias e orientar o desenvolvimento das competências essenciais para o desempenho das funções dos analistas de negócio.

2.4.1 Áreas de conhecimento

As áreas de conhecimento são compostas por tarefas de análise de negócio, formando uma coleção lógica, porém não sequencial de atividades relacionadas. As tarefas podem ser executadas em qualquer ordem, desde que as entradas necessárias estejam disponíveis. Abaixo são apresentadas uma breve descrição das áreas de conhecimento (BABOK, 2015, p.4):

- a) **Planejamento e Monitoramento da Análise de Negócios:** esta área de conhecimento descreve as tarefas que analistas de negócios realizam para organizar e coordenar os esforços de Analistas de Negócios e partes interessadas. Estas tarefas produzem resultados que serão utilizados como principais insumos e orientações para as outras tarefas durante a análise de negócio;

- b) Elicitação e Colaboração:** descreve as tarefas que os Analistas de Negócios executam para preparar e conduzir atividades de elicitação e confirmar os resultados obtidos. Também descreve a comunicação com as partes interessadas uma vez que as informações de análise de negócios são agregadas ao longo das atividades de análise de negócios;
- c) Gestão do Ciclo de Vida de Requisitos:** esta área de conhecimento procura descrever as tarefas que os analistas de negócios executam com o intuito de gerenciar e manter os requisitos e informações de design desde o início até o fim das atividades. Estas tarefas descrevem as relações significativas entre os requisitos relacionados à apreciação, análise e obtenção do consenso sobre as alterações propostas no que tange aos requisitos e design;
- d) Análise de Estratégia:** descreve o trabalho de análise de negócios que deve ser realizado para colaborar com as partes interessadas, no intuito de identificar as necessidades estratégicas e as necessidades do negócio, habilitar a empresa a resolver estas necessidades e alinhar o resultado da estratégia com a mudança em todos os níveis estratégicos;
- e) Análise de Requisitos e Definição de Design:** descreve as tarefas que os Analistas de Negócios devem executar para estruturar e organizar os requisitos descobertos durante as atividades de elicitação, especificação de requisitos, design de modelo, validação da verificação de informações. Também identificar as opções de soluções que atendam as necessidades de negócio, e estimar o valor potencial que poderia ser realizada para cada uma das opções da solução. Esta área de conhecimento abrange as atividades incrementais e iterativas que vão até o conceito inicial e exploração da necessidade através da transformação dessas necessidades em uma solução recomendada;

- f) Avaliação da Solução:** descreve o desempenho dos Analistas de Negócios, avaliando o valor entregue para uma solução utilizada pela empresa, e recomenda a remoção de barreiras ou restrições que impedem a realização integral da entrega de valor.

Na Figura 1, pode ser visualizada a relação entre as áreas de conhecimento.



Fonte: adaptado de BABOK (2015, p.5)

2.4.2 Modelo de Conceitos Centrais da Análise de Negócios

De acordo com o BABOK (2015), o Modelo de Conceitos Centrais da Análise de Negócios – (*The Business Analysis Core Concept Model BACCM*), é uma estrutura conceitual para análise de negócios. Abrange o que é a análise de negócios, independente da perspectiva, a indústria, a metodologia ou nível da organização. Sua composição consiste em seis termos que possui um significado comum a todos os analistas de negócios com o intuito de ajudá-los na análise de negócio e suas relações com uma determinação comum.

Os conceitos centrais do BACCM permitem elaborar diversas abordagens como as listadas, a seguir (BABOK, 2015, p.22):

- descrever a profissão e domínio de análise de negócios;
- comunicar sobre análise de negócios com uma terminologia comum;
- avaliar as relações de conceitos-chave em análise de negócios;
- realizar uma melhor análise do negócio de forma holística por avaliar as relações entre estas seis conceitos;

- e) avaliar o impacto desses conceitos e relações em qualquer ponto durante um esforço de trabalho, a fim de estabelecer tanto uma base quanto um novo caminho seguinte.

Os seis conceitos do BACCM consistem em Mudança, Necessidade, Solução, *Stakeholder*, Valor e Contexto (BABOK, 2015). Cada um dos conceitos centrais é uma ideia fundamental para a prática de análise de negócios, ou seja, para oferecer uma análise completa é necessário compreender todos esses conceitos para que se tenha o conhecimento do tipo de informações solicitadas, o que será analisado ou geridos nas tarefas de análise de negócios. O Quadro 1 descreve cada um dos conceitos do BACCM.

Quadro 1 - O Modelo de Conceitos Centrais da Análise de Negócios

Conceito	Descrição
Mudança	A ação de transformação em resposta a uma necessidade. A mudança de trabalho melhora a performance da empresa. Estas melhorias são deliberadas e controladas através de atividades de análise de negócios.
Necessidade	Um problema ou oportunidade de ser resolvida. Necessidades podem causar mudanças, motivando as partes interessadas para agir. As mudanças também podem causar erosão ou reforçar o valor entregue pelas soluções existentes.
Solução	Uma maneira específica de satisfazer uma ou mais necessidades em um contexto. A solução satisfaz uma necessidade de resolver um problema enfrentado pelos stakeholders ou partes interessadas que permitam aproveitar uma oportunidade.
Stakeholder	Um grupo ou indivíduo com uma relação para a mudança, a necessidade, ou a solução. As partes interessadas são frequentemente definidas em termos de interesse, impacto e influencia sobre a mudança. As partes interessadas são agrupadas baseadas na sua relação com as necessidades, mudanças e soluções.
Valor	Valor, importância ou utilidade de algo para um stakeholder dentro de um contexto. O valor pode ser visto como potencial ou retorno realizado, ganhos e melhorias. É possível também a diminuição do valor sob a forma de perdas, riscos e custos. O valor pode ser tangível ou intangível. Valor tangível é diretamente mensurável. Valor tangível muitas vezes tem um significado monetário. Valor intangível é mensurado de forma indireta. Valor intangível, muitas vezes tem um componente motivacional significativo, tais como reputação da empresa ou a moral do funcionário. Em alguns casos, o valor pode ser avaliado em termos absolutos, mas em muitos casos, é avaliada em termos relativos: uma opção de solução é mais valiosa do que outra a partir da perspectiva de um determinado conjunto de stakeholders.
Contexto	As circunstâncias que influenciam e são influenciadas, fornecem uma compreensão de mudança. As mudanças ocorrem dentro de um contexto. O contexto é tudo que for relevante para a mudança que está dentro de um ambiente. Contexto pode incluir atitudes, comportamentos, crenças, concorrentes, cultura, demografia, metas, governos, infra-estruturas, idiomas, perdas, processos, produtos, projetos, vendas, e qualquer outro elemento que corresponda a definição.

Fonte: BABOK (2015, p. 13)

Esses principais conceitos do Quadro 1 podem ser usados por analistas de negócios e considerar a qualidade e a integridade do trabalho que está sendo feito. Dentro de cada área de conhecimento existem a descrição e exemplos de como os principais conceitos podem ser utilizados ou aplicados durante as tarefas dentro da área do conhecimento.

Durante o planejamento ou execução de uma tarefa ou técnica o analista de negócios pode considerar como cada conceito central é endereçado ao realizar perguntas como (BABOK, 2015, p.13):

- a) Quais tipos de mudanças estamos fazendo?
- b) Quais são as necessidades que estamos tentando satisfazer ?
- c) Quais as soluções que estamos criando ou mudando?

- d) Quem são as partes interessadas envolvidas?
- e) O que as partes interessadas consideram de valor?
- f) Quais os contextos em que nós e a solução está?

Ao realizar estes questionamentos é possível validar se a área de conhecimento abordada está cumprindo com os seis conceitos do BACCM. Este modelo deixa explícitas as necessidades que devem ser levantadas para que ocorra de fato a criação de valor para a parte interessada e a empresa.

2.4.3 Técnicas

No BABOK é fornecido uma visão geral de alto nível de técnicas, estas por sua vez possibilitam a realização das tarefas de análise de negócios. Os analistas de negócios julgam quais técnicas são adequadas a uma determinada situação aplicadas as suas necessidades de análise, podendo incluir técnicas que não estão descritas no BABOK, pois o mesmo com o tempo podem ocorrer adições, alterações e até mesmo remoções de acordo com a evolução das próximas versões. (BABOK, 2015, p. 217)

No decorrer do capítulo são elencados algumas técnicas utilizadas para análise de negócios. Como pode ser visto no Quadro 2 estão listadas todas as técnicas disponíveis no BABOK, as técnicas em negrito são as últimas técnicas incorporadas.

Quadro 2 - Técnicas de análise de negócios revisadas

Critério de Aceite e Avaliação	Item Tracking (Controle de Item)
Gerenciamento de Backlog	Lições Aprendidas
Balanced Scorecard (BSC)	Métricas e Indicadores de Desempenho (KPIs)
Benchmarking e Análise de Mercado (na versão 2.0 era benchmarking)	Mapa Mental
Brainstorming	Análise de Requisitos não funcionais
Análise de Capacidade de Negócio	Observação
Caso de Negócio(Business Cases)	Modelagem organizacional
Modelo Canvas de Negócio (Business Model Canvas)	Priorização
Análise de Regras de Negócios	Análise de Processos
Jogos colaborativos	Modelagem de Processos
Modelagem Conceitual	Prototipagem
Dicionários de Dados (na versão 2.0 era Dicionários de Dados e Glossário)	Revisão (na versão 2.0 era Revisão estruturada)
Diagrama de Fluxo de Dados (DFD)	Gerenciamento e Análise de Risco (na versão 2.0 era Análise de Risco)
Mineração de Dados (Data Mining)	Matriz de Papéis e Responsabilidade (RACI)
Modelagem de Dados	Análise de Causa Raiz
Análise de Decisão	Modelagem de Escopo
Modelagem de Decisão (Decision Modelling)	Diagrama de Sequência
	Lista de Parte Interessadas (Stakeholder), Mapa ou

Análise de Documentos	Personas
Estimativa	Modelagem de Estado
Análise Financeira	Questionário ou Pesquisa (survey)
Grupos de Focais	Análise SWOT
Decomposição Funcional	Caso de Uso e Cenários (na versão 2.0 era Cenários e Casos de Uso)
Glossário (na versão 2.0 era Dicionários de Dados e Glossário)	Histórias do Usuário (User Stories)
Análise de Interface	Avaliação de Fornecedores
Entrevistas	Workshops (na versão 2 era Workshop de Requisitos)

Fonte: adaptado de Santos (2015, p. 9)

Segue uma breve descrição de algumas técnicas existentes no BABOK (2015):

a) Lista de Partes Interessadas (*Stakeholder*) – O Propósito desta técnica é auxiliar o Analista de Negócios na análise das partes interessadas e suas características. Esta análise é importante para garantir que o Analista de Negócios identifique todas as fontes possíveis de requisitos, e que as partes interessadas sejam totalmente compreendidas pelas decisões tomadas em relação às partes interessadas incluindo engajamento, colaboração e comunicação são as melhores escolhas para as partes interessadas. Os tipos comuns de características de partes interessadas que valem a pena identificar e analisar incluem:

- nível de autoridade dentro do domínio da mudança e dentro da organização;
- atitudes em relação ou interesse na mudança em curso;
- atitudes em relação ao trabalho do papel de análise de negócio;
- nível de poder de decisão.

b) Gerenciamento de Backlog – O *Backlog* ocorre quando o volume de itens de trabalho à ser completado excede a capacidade para concluí-las. A gestão de *backlog* refere-se à abordagem planejada para determinar:

- qual item de trabalho formalmente deveria ser incluído no *backlog*;
- como descrever os itens de trabalho;
- como os itens de trabalho devem ser rastreados;
- como os itens de trabalho devem ser periodicamente analisados e priorizados em relação a todos os outros itens do *backlog*;

— a forma como os itens de trabalho são, eventualmente, selecionado para ser trabalhado, e como os itens de trabalho são eventualmente removidos do *backlog*.

c) Balanced Scorecard (BSC) – O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de planejamento e gestão estratégica usada para medir o desempenho organizacional para além das medidas financeiras tradicionais. É o resultado focado e fornece uma visão equilibrada de uma empresa, implementação de um plano estratégico como um quadro ativo de objetivos e medidas de desempenho. A premissa básica do BSC é que os controladores de criação de valores são compreendidos, medido e otimizado, a fim de criar um desempenho sustentável. O BSC é composto por quatro dimensões como segue:

- aprendizado;
- crescimento;
- processos de negócios;
- cliente.

d) Caso de Negócio (*Business Case*) – Um caso de negócio capta a lógica para realizar uma mudança. Um caso de negócio é frequentemente apresentada em um documento formal, mas também podem ser apresentados por meio de métodos informais. A quantidade de tempo e os recursos gastos no caso de negócios devem ser proporcionais ao tamanho e importância do seu valor potencial. O business case fornece detalhes suficientes para informar e aprovação do pedido, sem fornecer complexidades específicas sobre o método e ou abordagem para a aplicação. Também pode ser o catalisador para uma ou várias iniciativas em ordem a implementar a mudança. Um caso de uso é usado para:

- definir a necessidade;
- determinar os resultados desejados;
- avaliar restrições, suposições e riscos;
- recomendar uma solução.

- e) **Análise de Documentos** – Análise de documentos é utilizada para extrair informações de análise de negócios, incluindo a compreensão de requisitos contextuais, ao examinar os materiais disponíveis que descrevem o ambiente de negócios ou ativos organizacionais existentes.

Análise de documentos pode ser usado para reunir informações de base, a fim de compreender o contexto de uma necessidade de negócio, ou pode incluir pesquisando soluções existentes para validar como essas soluções são atualmente implementadas. Também podem ser utilizados para validar as conclusões de outros esforços de levantamento, tais como entrevistas e observações. A mineração de dados é uma abordagem para documentar a análise que é usada para analisar os dados a fim de determinar padrões, agrupar os dados em categorias, e determinar oportunidades para a mudança. O objetivo, escopo e temas a serem pesquisados por meio de análise de documentos são determinados com base nas informações de análise de negócios a ser explorada. Ao realizar a análise documental, analistas de negócios metodicamente revisam os materiais e determinam se as informações devem ser registradas em um produto de trabalho.

Análise de documentos sobre uma solução existente pode incluir a revisão de regras de negócios, documentação técnica, treinamento documentação, relatórios de problemas, documentos de requisitos anteriores, e manuais de procedimentos, a fim de validar tanto como a solução atual funciona e por que foi implementado na sua forma atual.

- f) **Análise Financeira** – Análise financeira é usada para entender os aspectos financeiros do investimento, uma solução ou uma abordagem de solução. Análise financeira é a avaliação da realização da viabilidade financeira, estabilidade e benefício esperado de uma opção de investimento. Inclui uma consideração do custo no total da mudança, bem como os custos totais e benefícios do uso a apoiar a solução. Analistas de negócios utilizam a análise financeira para fazer uma recomendação e propor uma solução para um investimento em uma iniciativa de mudança específica, comparando uma solução ou uma abordagem baseado na análise de:

- custo inicial e o período de tempo em que os custos são incorridos;
- benefícios financeiros esperados e o período de tempo em que eles vão ser efetuados;
- custos contínuos de uso da solução e apoiar a solução;
- riscos associados com a Iniciativa de Mudança;
- riscos em curso para o valor de negócio ao usar a solução.

g) Grupos Focais – Um grupo de foco é um meio para provocar ideias e opiniões sobre um produto específico, serviço ou oportunidade em um ambiente de grupo interativa. Os participantes são conduzidos por um moderador, para partilhar as suas impressões, preferências e necessidades. Um grupo focal é composto por participantes pré-qualificados, cujo objetivo é discutir e comentar um tópico dentro de um contexto. Os participantes partilham as suas perspectivas e atitudes sobre um assunto e discutem em um ambiente de grupo. Muitas vezes os participantes reavaliam as suas próprias perspectivas face às experiências dos outros membros.

Um grupo focal é uma forma de pesquisa qualitativa. As atividades são semelhantes à de uma sessão de brainstorming, porém mais estruturado e focado em perspectivas dos participantes a um tópico específico. Não é uma sessão de entrevista conduzida como um grupo; ao contrário, é uma discussão durante a qual o feedback é recolhida sobre um tema específico. Os resultados da sessão são geralmente analisados e relatados como temas e perspectivas, ao invés de resultados numéricos.

h) Entrevistas – Uma entrevista é uma abordagem destinada a recolher informações de análise de negócios de uma pessoa ou grupo de pessoas, conversando com os entrevistados, fazer perguntas pertinentes, e documentar as respostas. A entrevista também pode ser usada para estabelecer entre analistas de negócios e partes interessadas, a fim de aumentar a participação das partes interessadas ou construir apoio para uma proposta de solução. Em uma entrevista, o entrevistador dirige perguntas às partes interessadas, com o intuito de obter informações. Existem dois tipos básicos de entrevistas os quais:

- entrevista estruturada: onde o entrevistador possui um conjunto definido de questionamentos;
- entrevista não estruturada: O entrevistador não possui um formato pré-definido ou ordem de perguntas, as perguntas podem variar de acordo com as interações do entrevistado.

O sucesso de uma entrevista depende dos fatores como:

- nível de entendimento do domínio por parte do entrevistador;
- experiência do entrevistador na realização de entrevistas;
- habilidade do entrevistador em documentar as discussões;
- disponibilidade do entrevistado para fornecer as informações relevantes e o entrevistador para conduzir a entrevista;
- grau de clareza na mente do entrevistado sobre o objetivo da entrevista;
- relacionamento do entrevistador com o entrevistado.

i) Brainstorming – *Brainstorming* é uma técnica na qual produz um conjunto amplo ou diversificado de opções. Isso ajuda a responder a perguntas específicas mas não limitadas:

- quais são as opções disponíveis para resolver o problema na mão?
- quais os fatores que estão restringindo o grupo de avançar com uma abordagem ou uma opção?
- o que poderia estar causando um atraso na atividade de 'A'?
- o que pode o grupo fazer para resolver o problema de 'B'?

O Brainstorming está centrado sobre um tema ou problema e, em seguida, chegando com muitas soluções possíveis para isso. Esta técnica é melhor aplicada em um grupo, uma vez que se baseia na experiência e criatividade de todos os membros do grupo. Na ausência de um grupo, pode-se debater sobre o seu próprio para desencadear novas ideias. Para aumentar a criatividade, os participantes são encorajados a utilizar novas formas de olhar para as coisas e associar-se livremente

em qualquer direção. Quando facilitado corretamente, brainstorming pode ser divertido, envolvente e produtivo.

j) Mapa Mental – É utilizado para articular e capturar pensamentos, ideias e informações. Esta técnica também é uma forma de anotações que capta pensamentos, ideias e informações num diagrama não-linear. Mapas mentais podem usar imagens, palavras, cor e relacionamentos ligados a aplicar estrutura e a lógica de pensamentos, ideias e informações. Um mapa mental tem uma ideia central principal apoiado por ideias secundárias (ou temas), seguido por tantas camadas de ideias (ou sub-temas) como necessárias para capturar e articular o conceito plenamente. As conexões são feitas entre as ideias por ramos que normalmente têm uma única palavra-chave associados a eles que explicam a conexão. O mapa mental pode ser feito individualmente ou em colaboração em papel ou software especializado.

Os analistas de negócios utilizam mapas mentais para:

- pensar e gerar ideias sobre conceitos ou problemas complexos;
- explorar as relações entre as várias facetas de um problema de uma forma que inspira o pensamento criativo e crítico;
- apresentar uma visão consolidada de conceitos ou problemas complexos.

Não há um formato padronizado para um mapa mental, a intenção de um mapa mental é para capturar informações de uma forma muito semelhante como nossas mentes processam informações.

k) Observação – é usado para elicitare informações através da visualização e entendimento das atividades e do seu contexto. Ele é usado como uma base para a identificação de necessidades e oportunidades, a compreensão de um processo de negócio, define normas de desempenho, avaliação de desempenho solução, ou apoiar a formação e desenvolvimento. Observação de atividades, também conhecido como posto de trabalho, envolve examinar uma atividade de trabalho

em primeira mão como ela é realizada. Ele pode ser realizado tanto em ambientes de trabalho ou condições de laboratório especialmente construídos.

Existem duas abordagens básicas para a observação:

- Ativo / Perceptível: enquanto observa uma atividade o observador pede dúvidas que possam surgir. Apesar dessa interrupção do fluxo de trabalho, o observador pode compreender mais rapidamente os fundamentos e processos ocultos da atividade, como a tomada de decisão;
- Passivo / imperceptível: durante a atividade o observador não interromper o trabalho. Quaisquer preocupações são levantadas e abordadas após a observação. Isto permite a observação de um fluxo natural de eventos sem intervenção pelo observador, permitindo a medição do tempo e qualidade do trabalho. Existe um método semelhante que consiste na filmagem da atividade, onde o ator e o observador se reúnem para realizar a análise das atividades.

A inspeção do ambiente de trabalho de uma pessoa ajuda a descobrir ferramentas e ativos de informação que estão envolvidos na realização das atividades, consequentemente dando apoio para a compreensão das atividades, com a finalidade de identificar as necessidades e oportunidades.

- D) Análise de Processos** – O propósito da análise de processos, é avaliar um processo em sua eficiência e eficácia, bem como a sua capacidade de identificar oportunidades para a mudança.

A análise de processos é usada para vários propósitos incluindo:

- recomendar um processo mais eficiente ou eficaz;
- analisar as lacunas entre o estado atual e futuro de um processo;
- fatores de entendimento para ser incluído em uma negociação de contrato;
- entender como dados e tecnologia são usados em um processo;
- analisar o impacto de uma alteração pendente a um processo.

A metodologia para o processo de melhoria inclui mapeamento de fluxo de valor, análise estatística e controle, simulação de processos, *benchmarking*, e processar quadros.

Algumas alterações comuns feitas aos processos, a fim de melhorar os mesmos incluem:

- reduzir o tempo necessário para concluir uma tarefa ou tarefas no processo;
- modificar interfaces ou *hand-offs* entre funções e unidades organizacionais para remover os erros, incluindo a redução ou eliminação de gargalos;
- automatizar etapas que são mais rotineiras ou previsíveis;
- aumentar o grau de automação na tomada de decisão exigida pelo processo.

Ao realizar a análise de um processo, analistas de negócios procuram por:

- aumentar o grau de automação na tomada de decisão exigida pelo processo;
- como o processo adiciona ou cria valor para a organização;
- como o processo se alinha aos objetivos e estratégia organizacional;
- até que ponto o processo é e precisa ser eficiente, eficaz, repetível, medido, controlado, utilizado, e transparente;
- como os requisitos para uma solução abordará o processo futuro e as suas partes interessadas externas, incluindo os clientes.

m) Modelagem de processos – O propósito da modelagem de processos é representar em um modelo gráfico padronizado de como o trabalho é realizada sendo uma base para a análise de processos. Modelos de processos descrevem o fluxo de atividades de trabalho. Um modelo de processo de negócio descreve o fluxo sequencial de trabalho em tarefas e atividades definidas através de uma empresa ou parte de uma empresa. Um modelo de processo também pode ser usado em documentação de procedimentos operacionais.

Um modelo de processo pode ser construído em vários níveis, cada um dos quais pode ser alinhado com diferentes pontos de vista das partes interessadas. Existem

estes níveis para se decompor progressivamente um processo complexo em processos componentes, com cada nível fornecendo cada vez mais detalhes e precisão. Num nível elevada (empresa ou contexto) nível, o modelo fornece uma compreensão geral de um processo e sua relação com outros processos. Em níveis mais baixos (operacionais), pode definir as atividades mais granulares e identificar todos os resultados, incluindo as exceções e caminhos alternativos. No nível mais baixo (sistema), o modelo pode ser usado como uma base para a simulação ou execução.

Os modelos de processos podem ser utilizados para:

- descrever o contexto da solução ou parte da solução;
- descrever o que realmente acontece, ou é desejada a acontecer, durante um processo;
- fornecer uma descrição compreensível de uma sequência de atividades para um observador externo;
- proporcionar um visual para acompanhar uma descrição de texto;
- fornecer uma base para a análise de processos.

O analista de negócios pode usar um modelo de processo para definir o estado atual de um processo (também conhecido como um modelo de como está) ou um estado futuro potencial (também conhecido como um modelo à-estar). Um modelo do estado atual pode fornecer compreensão ao que acontece agora. Um modelo do estado futuro pode fornecer alinhamento com o que é desejado para acontecer no futuro.

Modelos de processo geralmente incluem:

- os participantes no processo,
- o evento de negócios que desencadeia o processo;
- as etapas ou atividades do processo (tanto manual e automatizada);
- os caminhos (fluxos) e pontos de decisão que apontam logicamente essas atividades;

— os resultados do processo.

O modelo mais básico do processo inclui: um evento de disparo, uma sequência de atividades, e um resultado.

Um modelo de processo mais abrangente pode incluir outros elementos, como dados / materiais, entradas e saídas, e chamar as descrições que complementam a representação gráfica.

- n) Workshop/Seminário** - tem por objetivo reunir as partes interessadas, a fim de colaborar na realização de um objetivo pré-definido. Um seminário é um evento focado com a participação de partes interessadas e especialistas no assunto (PME) por um período concentrado de tempo. Pode ser realizado para diferentes fins, incluindo planejamento, análise, projeto, escopo, levantamento de requisitos, modelagem, ou qualquer combinação destes. Um *workshop* pode ser usado para gerar ideias para novos recursos ou produtos, e possibilitar a chegar a um consenso sobre um tópico, ou para rever os requisitos de projetos.

Workshops geralmente incluem:

- um grupo representativo de partes interessadas;
- um objetivo definido;
- trabalho interativo e colaborativo;
- um produto de trabalho definido;
- um facilitador.

Workshops podem promover a confiança, a compreensão mútua e a comunicação forte entre as partes interessadas e produzir resultados que estruturam e orientam os esforços de trabalho futuros. O workshop é conduzido por um facilitador neutro experiente; no entanto o membro da equipe também pode servir como facilitador. Um escriba documenta as decisões atingidas e as questões pendentes. Um analista de negócios pode ser o facilitador ou o escriba nestes workshops. Em situações em

que o analista de negócios é um especialista no assunto sobre o tema, ele pode servir como um participante do *workshop*.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Este capítulo tem por objetivo apresentar o delineamento da pesquisa adotada, a definição da área e participantes da pesquisa e suas respectivas técnicas de coleta e análise de dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa abordada neste trabalho é classificada como qualitativa, ou seja, caracterizada pela interpretação dos fenômenos e atribuição de significados atribuídos pelo autor, não faz uso de e técnicas estatísticas. (GIL, 2010)

Quanto ao objetivo geral trata se de uma pesquisa exploratória baseada em estudos bibliográficos e também um estudo de caso. Segundo Gonçalves e Meirelles (2004), a pesquisa é bibliográfica devido ao estudo de conteúdo de materiais publicados procurando conhecer e explorar campos para captar pontos relevantes para a investigação que levem na descoberta do problema raiz. Também é um estudo de caso, pois pretende se aplicar o conhecimento adquirido no estudo bibliográfico no contexto do hospital.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

O hospital HPF está passando pela reestruturação de todas as áreas devido a implantação de um novo sistema de gestão hospitalar. A unidade de análise desse estudo consiste nas áreas de suprimentos, no contexto desse hospital, nas quais atua o pesquisador no papel de análise de negócios.

Os responsáveis pelos setores são classificados como usuários chave, que colaboram com o analista de negócios, expondo dificuldades e necessidades do setor. Também fomentam a colaboração de seus recursos humanos, que fornecem as informações necessárias de seu contexto diário para a realização das atividades de análise de negócio.

O número de participantes envolvidos durante o processo de análise consiste em 77 pessoas, os quais estão distribuídos em 35 setores dentro do hospital, equivalendo a 24 papéis executados nas áreas de negócio, conforme detalhado no Quadro 3.

Quadro 3 – Participantes envolvidos no processo de análise de negócios

Setores	Papel	Nº Entrevistados
Almoxarifado Cozinha	Nutricionista	1
	Facilitadora	1
	Comprador	1
Almoxarifado Central	Farmacêutico	1
	Almoxarife	1
	Aux. de Almoxarifado	3
	Comprador	5
	Secretária	1
Administração	Secretária	3
	Diretor Administrativo	1
	Diretor Financeiro	1
	Auditor Interno	1
Setor de Qualidade	Biomédica	1
Almoxarifado Central de apoio	Aux. Almoxarifado	1
	Supervisor Central de Apoio	1
Centro Cirúrgico	Enfermeiro Padrão	1
	Facilitadora	1
	Digitadora	1
Confecção	Supervisor	1
Contabilidade	Contador	1
Endoscopia	Enfermeira	1
Hemodiálise	Enfermeira	1
Sala 4	Enfermeira	1
Centro obstétrico	Enfermeira	1
Centro cirúrgico Cardiológico	Enfermeira	1
Eletrônica	Eng. Eletricista	1
	Aux. Escritório	2
Eletro Fisiologia	Enfermeira	1
Esterilização	Enfermeira	1
	Téc. Enfermagem	1
	Enfermeira	1
Farmácia Centro Cirúrgico	Farmacêutico	1
Farmácia Ambulatorial	Farmacêutico	1
	Farmacêutico	1
Farmácia Interna	Farmacêutico	1
	Farmacêutico	1
	Farmacêutico	1

Faturamento	Auditor\Enfermeira	1
Funerária	Agente Funerário	1
Gráfica	Impressor Gráfico	1
Hemodinâmica I e Hemodinâmica II	Aux. Administrativo	1
	Aux. Administrativo	1
Hemoterapia	Facilitadora	1
	Médico	1
Sondário	Nutricionista	1
	Nutricionista	1
Lavanderia	Aux. Administrativo	2
	Supervisor	1
Farmácia Magistral I	Secretária	1
	Farmacêutico	1
	Farmacêutico	1
Farmácia Magistral II	Secretária	1
	Farmacêutico	1
	Farmacêutico	1
Manutenção	Supervisor Manutenção	1
	Aux. Administrativo	1
	Eng. Eletricista	1
	Aux. Administrativo	1
Patrimônio	Supervisor	1
Posto 7	Enfermeiro	2
Saneantes	Aux. Farmácia	1
	Aux. Farmácia	1
Chefia de enfermagem	Enfermeiro Padrão	1
	Enfermeiro	1
	Secretária Adm.	1
SESMT	Téc. Segurança do Trabalho	1
Total de Setores:	35	Total de Papéis: 24
		Entrevistados: 77

Fonte: Elaborada pelo autor

Devido ao número de processos identificados no contexto hospitalar, durante o trabalho de análise, aborda-se de forma detalhada os passos percorridos para a análise de negócios da área de suprimentos, onde possui um envolvimento direto com todos os setores do hospital, sendo que em alguns setores são apresentadas as melhorias identificadas durante o processo de análise de negócios.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Os dados coletados na realização desta pesquisa foram coletados pelo pesquisador, durante seu dia-a-dia, atuando no contexto do hospitalar.

As visitas ao setor de negócio passavam por agendamento com os responsáveis dos setores, onde parte do funcionamento dos processos do setor era coletado com o responsável, mas a maioria das informações operacionais eram fornecidas pelos colaboradores atuantes no respectivo setor.

A coleta de dados com ambos papéis, permitiu coletar a percepção real dos acontecimentos do setor e possibilitou a identificação de possíveis falhas e inconsistências.

Desta maneira foram utilizadas as técnicas de observação participante e pesquisa que envolveu a análise de documentação do sistema atual que especifica as funcionalidades existentes, Diagrama de Fluxo de Dados que expõe a correlação de cada funcionalidade dos sistemas utilizados e relatórios de cada setor como por exemplo, movimento de estoque, saldo de estoque, cotação de compras, ordem de compras, notas fiscais, formulários de acerto de estoque, atendimento de requisições de materiais, atendimento de prescrições médicas e também os pedidos de manipulação de medicamentos. Segundo Gonçalves e Meirelles (2004) a utilização destes documentos tem o objetivo de agregar maior riqueza nos dados nas especificações coletadas. Também foram realizadas anotações durante as entrevistas, que continham um roteiro não estruturado, permitindo a agregação de detalhes das rotinas relatadas pelos participantes.

Com a intenção de realizar definições nas áreas de negócio, foram realizadas atividades, utilizando a técnica de grupo focal, junto aos profissionais envolvidos na respectiva área de negócio trabalhada. Segundo BABOK (2015), um grupo focal é uma forma de pesquisa qualitativa onde os participantes partilham as suas perspectivas e atitudes sobre um assunto e discutem em um ambiente de grupo.

Também foi realizada a tentativa de gravação do áudio durante as entrevistas, porém, esta técnica não se mostrou efetiva, pois deixou o usuário inibido ao executar seus relatos. Também tornou-se mais trabalhoso por parte do analista de negócios, para a sumarização dos dados, devido ao número de citações realizadas, que nem sempre eram do foco da entrevista, tornando o método de anotação manual mais eficaz para este tipo de coleta.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

A análise do cenário atual, por meio de análise documental e dados coletados através das entrevistas realizadas, permitiu a elaboração de propostas de melhorias nos respectivos setores, que posteriormente foram validadas com os envolvidos no processo, conforme descrito a seguir.

Para validação e avaliação da efetividade das melhorias propostas, primeiramente, o analista de negócios apresentava o novo processo das atividades do setor aos envolvidos em dia, horário e local previamente agendado, deixando em aberto sugestões e modificações, conforme a necessidade e consenso do grupo da área de negócio trabalhada. Essas reuniões tiveram duração em torno de uma hora, foram realizadas durante o período de oito meses somando sessenta e cinco horas no total.

Por fim, para que as mudanças de fato fossem aprovadas, as mesmas foram submetidas para avaliação da direção do hospital, para que houvesse entendimento e concordância pela parte administrativa também. O conteúdo foi exposto por meio de uma apresentação do processo de compras, elencando alguns tópicos que são elencados nos moldes de um *business case*, com o objetivo de evidenciar os principais pontos negativos e positivos do contexto avaliado, conforme APÊNDICE A.

4 ESTUDO DE CASO

A organização a qual está sendo abordada neste trabalho, é uma empresa do ramo hospitalar, consolidada como uma entidade de fins filantrópicos, que desenvolve a maior parte dos atendimentos médico-hospitalar sem finalidades lucrativas.

Foi fundada no ano de 1918, na cidade de Passo Fundo, com o propósito de consolidar o Hospital ao perpassar por um momento onde a sociedade era assolada pela epidemia do vírus influenza Espanhola. Os primeiros serviços foram voltados para o combate dos efeitos da gripe.

Hoje conta com cerca de 3.000 colaboradores, aproximadamente. Ao longo de sua história tornou-se um hospital completo nas áreas em que atua como medicina de alta complexidade, internação hospitalar, serviços ambulatoriais, centro de oncologia, transplantes e engenharia biomédica, sendo uma das referências no sul do Brasil.

4.1 CENÁRIO ATUAL DA ANÁLISE DE NEGÓCIOS NO HOSPITAL

O projeto em estudo deste trabalho é a realização da análise de negócios para auxiliar na reestruturação dos processos do hospital e implantação de um novo sistema de gestão hospitalar. Devido ao volume da demanda e constantes modificações do sistema atual bem como a própria limitação do mesmo devido sua estrutura estabelecida, a alta direção optou pela aquisição de um sistema terceirizado.

Existe a expectativa da implantação por completo do ERP de gestão hospitalar ainda este ano. A ferramenta permite que a implantação de alguns módulos, ajustes e indicadores, sejam moldados após a implantação do sistema, oferecendo ao hospital a flexibilidade de melhorias constantes de acordo com as necessidades avaliadas pela análise de negócios.

Os analistas de negócios do hospital, atualmente contam com o apoio de consultores especializados no ERP de gestão hospitalar do fornecedor contratado até o final desse projeto de implantação, os mesmos dão orientações e treinamentos, para que sejam realizadas todas as etapas necessárias para a implantação da ferramenta.

Os analistas de negócios do hospital foram divididos em duas áreas, ou seja, uma área assistencial responsável pelo domínio de atendimento ao paciente, e a área administrativa

responsável pelos domínios dos setores administrativos. A equipe é formada por 16 colaboradores, que atuam no hospital, com dedicação parcial de segunda a sexta-feira.

É importante ressaltar que os analistas de negócios do hospital não possuem formação específica na área de análise de negócios, mas possuem curso superior e experiência na área de Tecnologia da Informação. Possuem conhecimentos em profundidade do funcionamento dos setores, na qual possibilita a realização das práticas de análise de negócios e a aplicação de técnicas mencionadas no guia BABOK (2015). Segundo Neves (2012), não existe uma área de atuação específica para a formação de um analista de negócios, porém habilidades interpessoais e um conjunto de ferramentas e técnicas possibilitam ao profissional aumentar sua eficiência no aproveitamento de oportunidades e fornecimento de soluções para os problemas relacionados ao negócio.

Nesse contexto, outro desafio enfrentado pela equipe de analistas de negócios é manter a comunicação entre eles, onde a aderência e consistência entre as áreas de negócio do hospital refletem diretamente no sucesso do projeto.

4.2 PAPEL DO ANALISTA DE NEGÓCIOS NO CONTEXTO DO HOSPITAL

No contexto do projeto estudado, os profissionais provenientes da área de TI da organização foram selecionados para atuar no meio de campo entre a área técnica e as áreas de negócio, assumindo o papel de analista de negócios e outros possuem um enfoque mais ligado às áreas técnicas, onde realizaram a produção de relatórios, etiquetas, indicadores, possíveis integrações e migrações de dados.

Os analistas de negócios do hospital estão divididos por áreas de negócio, conforme domínios exemplificados a seguir:

a) Assistencial: áreas que estão ligadas ao atendimento do paciente.

- prescrição médica;
- gestão de cirurgias;
- gestão de atendimentos;
- gestão de leitos.

b) Administrativos: áreas que estão ligadas aos setores administrativos.

- gestão de suprimentos;
- compras de materiais\ medicamentos;
- administração de estoques;
- gestão de ordens de serviço;
- faturamento;
- contabilidade.

Partindo do pressuposto que cada profissional está envolvido em uma área de atuação, os analistas de negócio, possuem a atribuição de conhecer os processos dos setores, levantar e descobrir necessidades existentes do mesmo, certificar-se da necessidade de integrações com sistemas e equipamentos de uso do setor, por meio de entrevistas, observação e aplicação de possíveis técnicas, disponíveis no guia BABOK ou outras, desde que sejam pertinentes para a coleta das informações necessárias, que possibilitem a análise e a indicação de melhorias em benefício ao setor estudado.

É de grande importância ter uma boa relação com os integrantes dos setores analisados, independente do seu cargo ou nível hierárquico, para que os mesmos sintam-se à vontade ao fornecer informações necessárias para a descoberta das reais necessidades do setor. Os profissionais dos setores das áreas de negócio são de grande importância para o analista, pois eles vão validar os processos de melhoria, realizar cadastros específicos das áreas técnicas em que o mesmo atua.

Os analistas de negócios também devem saber ouvir, avaliar, aprender e também a ensinar, seja por meio de *workshops* onde realizam validações necessárias com os profissionais, e também o ensino da nova abordagem adotada pelo setor.

Também recebem apoio dos consultores do ERP de gestão hospitalar, onde fornecem informações de como o sistema pode ou não ser moldado, com base nos requisitos levantados pelo analista de negócios.

Não é atribuição dos analistas de negócios desenvolver um relatório ou uma etiqueta de algum produto, por exemplo, mas sim saber quem da equipe de TI poderá fazer esta atividade, no hospital. Com base nisto, o analista procura essencialmente compreender o seu funcionamento e avaliar a necessidade de produção do item. Caso seja necessário, no contexto em estudo, o analista de negócios deve saber comunicar estas informações de uma forma

compreensível adotando uma linguagem em que o colega responsável pela área técnica consiga realizar o desenvolvimento do item solicitado.

Também é responsável por controlar e reportar dados da sua respectiva área de atuação para a coordenação e a alta administração da organização. Em resumo, esse profissional deve saber a situação de suas respectivas atividades e dos profissionais envolvidos nas melhorias, que se encontram em estado de implantação.

A seguir, o Quadro 4 resume as principais responsabilidades e atribuições supracitadas do papel de analista de negócios, no contexto do hospital HPF.

Quadro 4 – Responsabilidades e atribuições do analista de negócios no contexto do hospital

Responsabilidades \ Atribuições
Possui uma área de atuação definida; Devem conhecer os processos dos setores; Levantar necessidades; Levantar integrações com sistemas e equipamentos; Ter boa relação com os integrantes dos setores; Deve saber ouvir; Deve saber analisar; Deve estar aberto a novos aprendizados; Ter a habilidade de ensinar; Comunicar-se com clareza; Saber delegar funções técnicas; Gerenciar atividades.

Fonte: Elaborada pelo autor

As responsabilidades foram definidas pelo coordenador, em conjunto com os patrocinadores, no caso a alta direção, durante o planejamento inicial do projeto de implantação do ERP de gestão hospitalar.

Zadra (2015), levantou algumas responsabilidades no papel do analista de negócios, por tanto o Quadro 5 ilustra uma comparação entre as responsabilidades elencadas e as responsabilidades dos analistas de negócio do hospital.

Quadro 5 - Comparativo de responsabilidade do analista de negócios

Semelhanças	
a) Ambos possuem o entendimento que uma nova solução nem sempre está relacionada a software; b) Identificam problemas e sugerem soluções; c) Ministram palestras e seminários e provocam a disseminação de conhecimento; d) Mantêm contato com a alta administração; e) Identificam alternativas de solução; f) Criam planos de ação; g) Criam business case; h) Mapeiam e modelam processos de negócios; i) Validam soluções. j) Documentam requisitos de negócio k) Rastreiam problemas no negócio l) Hardware, quanto ao planejamento do crescimento e da troca da estrutura disponível na organização;	
Diferenças	
Pesquisa comparada	Contexto do Hospital
a) Elaborar e/ou revisar o plano Diretor de informática;	a) Não possuem contato com esta área
b) Conhecer a tecnologia de Intercâmbio Eletrônico de Documentos (EDI);	b) Não existiu a necessidade de trabalhar com esta tecnologia;
c) Apresentar trabalhos em eventos afins;	c) Atualmente não realizam esta atividade;
d) Participar de entidades ligadas a informática e o ramo de negócios da organização	d) O setor possui vínculo com consultorias na área, mas os analistas de negócios não são envolvidos.
e) Conhecer arquitetura de redes de comunicação da organização;	e) Existe um setor responsável pela área de infraestrutura, onde o analista de negócios solicita as demandas;
f) Participam de grupos de controle de qualidade;	f) Atualmente os analistas de negócios não são envolvidos;
g) Atuam em diversas áreas.	g) Possuem uma área de atuação definida.

Fonte: adaptado de Zadra, 2015, p.712

No Quadro 5, pode ser observado que no contexto do hospital o analista de negócios não possui uma autonomia completa conforme elencado por Zadra (2015), um dos motivos é a própria necessidade do contexto hospitalar não necessitar da demanda de algumas responsabilidades. Também pode ser observado que existem muitas semelhanças entre as duas perspectivas deste profissional, sendo fator relevante para a realização das atividades de análise de negócios.

4.3 ABORDAGEM DO ANALISTA DE NEGÓCIOS NO CONTEXTO DO HOSPITAL

Com o advento da contratação de um novo fornecedor de sistema hospitalar, foi realizado o início de uma nova abordagem para os profissionais do setor de TI do hospital

HPF no mês de outubro de 2014. Para tanto foi realizada uma reunião com o setor de TI, onde foram expostas as necessidades da organização pela direção e o que era esperado dos mesmos.

O primeiro passo consistiu na atribuição das áreas de negócio do hospital em que cada analista de negócios seria responsável.

Na sequência foi ministrado pelo pesquisador um *workshop* sobre a notação de modelagem de processos de negócios, com duas horas de duração, sendo realizada duas edições do mesmo, na qual seguiu o padrão do – *Business Process Management Notation* (BPMN) para o alinhamento da equipe, conforme ilustra a Figura 2.

Figura 2 - Workshop de modelagem de processos com BPMN



Fonte: Elaborada pelo autor

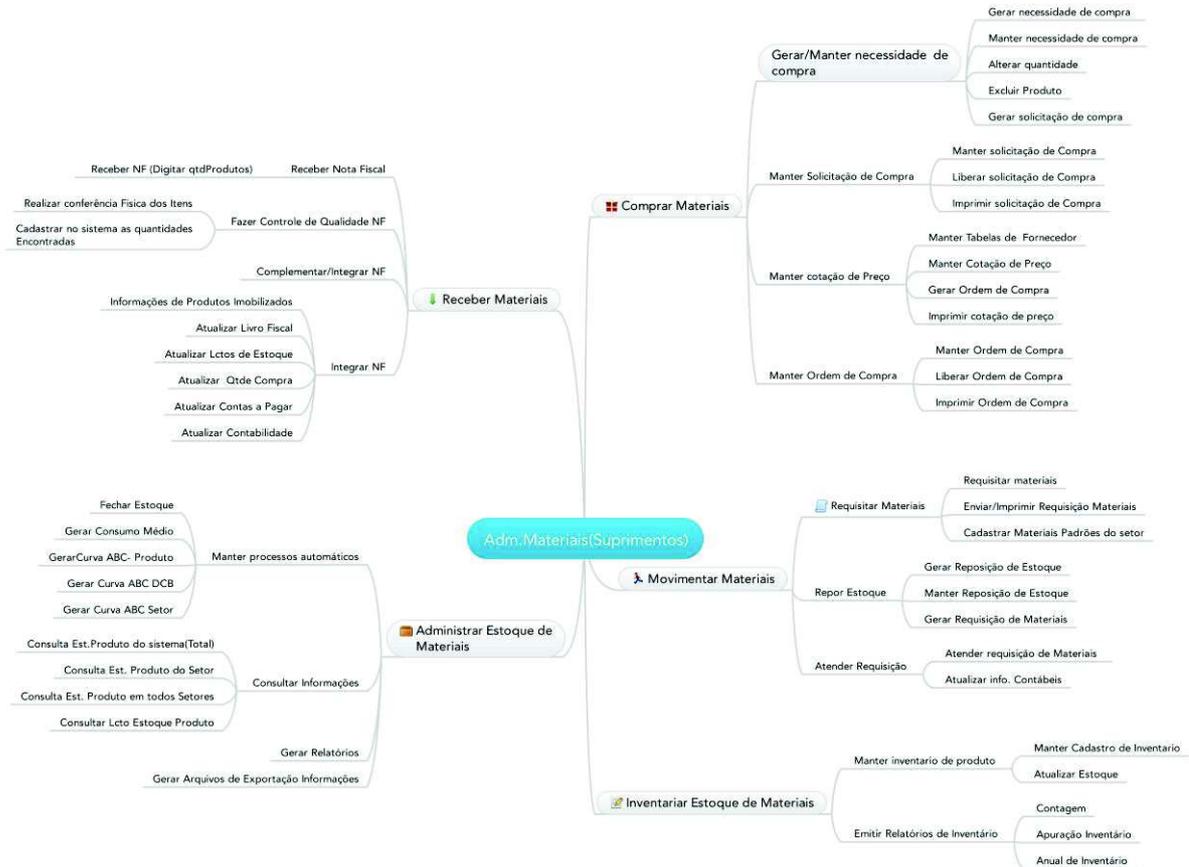
Este *workshop* proporcionou o conhecimento necessário para que os analistas de negócios seguissem um padrão na produção da modelagem e no mapeamento dos processos, durante a análise realizada no hospital. Este *workshop* foi dividido em duas turmas de 8 colaboradores cada, onde abordaram o uso dos padrões da notação, e a realização de dois exercícios com o intuito de explorar os novos conceitos e a nova ferramenta de trabalho.

Por parte do pesquisador, foi realizada a exploração da documentação existente dos módulos de suprimentos do sistema atual utilizado no hospital, além da análise dos Diagramas de Fluxo de Dados existentes, para que fosse compreendida a ligação entre as áreas de negócio e as funcionalidades existentes no sistema. Para a agregação de conhecimento na área

proposta, foram realizadas entrevistas com os próprios colegas analistas, experientes na área de negócio proposta.

O conhecimento embasado pela realização das atividades mencionadas anteriormente, permitiu a criação do seguinte mapa mental, conforme ilustrado na Figura 3.

Figura 3 - Mapa mental dos módulos de Suprimentos do sistema atual



Fonte: Elaborada pelo autor

O mapa mental da Figura 3 permitiu a descoberta e a exploração das relações entre as funcionalidades do sistema atual de cada atividade, permitindo um pensamento crítico sobre as atividades, contribuindo para uma visão geral da área de negócio. Também proporcionou um embasamento teórico auxiliando na percepção das áreas específicas, nas quais, devem ser abordadas durante as entrevistas em campo, com os colaboradores.

Com a aplicação da análise e estudos da área de negócios com bases de conhecimento teórico, a próxima etapa, foi constituída pelas visitas aos setores, para que fossem realizadas uma análise efetiva e a obtenção de conhecimento das atividades do setor, bem como suas respectivas necessidades.

Para dar suporte ao analista de negócios, e permitir que o mesmo identifique todas as fontes possíveis de requisitos foi feito o uso da técnica da “Lista das partes interessadas”, conforme ilustrado na Figura 4.

Figura 4 - Modelo de Lista das Partes Interessadas

Registro das Partes Interessadas do Projeto					Centro de Informática
Setor: Almoarifado Central		Elaborado em: 19/01/2015			
Módulo: Suprimentos					
Nome	Setor	Cargo	Papel no projeto	E-mail / Ramal	Influência
Nome do colaborador	Almoarifado Central	Farmacêutico	Responsável técnico do serviço de farmácia	colaborador@email.com.br Ramal: 9090	Alta
Nome do colaborador	Almoarifado Central	Almoarifado	Gestor do estoque Físico, Adm. Horários, folgas, Logística do estoque.	Ramal: 9003	Alta
Nome do colaborador	Almoarifado Central	Comprador	Materiais cirúrgicos, sup. Informática, Órtese e Próteses, insumos diagnóstico, material gráfico	compras@email.com.br Ramal: 2332	Alta

Fonte: Elaborada pelo autor

Esta lista possui o propósito de localizar os profissionais que oferecem engajamento, colaboração e possibilitem a comunicação dentro dos setores, para que estes fossem usuários-chaves para o analista de negócios, ou seja, os usuários com quem o analista de negócio pode contar dentro de um determinado setor, levando em consideração o nível de autoridade dentro do domínio da mudança e seu respectivo interesse nas mudanças em curso. Estes profissionais estão encarregados de auxiliar os analistas de negócio, expondo as atividades atuais dos setores de seu domínio, para que seja realizado o mapeamento das dificuldades atuais e prospecção de novas melhorias.

Durante a análise nos setores, ao mesmo tempo em que a Lista de Partes Interessadas, auxiliava no reconhecimento dos usuários-chaves do setor, foi identificada a necessidade da criação de um documento padrão, onde contivesse os tópicos necessários para uma

abordagem de análise nos setores. Com base na necessidade apresentada, foi criado um documento padrão para análise do setor conforme APÊNDICE B.

O documento tem o objetivo de padronizar o formato de análise de negócios realizada nos setores do hospital, exigindo os seguintes tópicos em sua estrutura:

- a) Elicitar requisitos;
- b) Mapear os processos existentes no setor;
- c) Modelar os processos atuais do setor;
- d) Elencar problemas enfrentados pelos participantes do processo;
- e) Realizar o levantamento de integrações entre sistemas.

Após a realização das entrevistas e levantamento das informações dos setores a serem trabalhados, em conjunto com o serviço de consultoria contratado para auxiliar com a implantação do ERP de gestão hospitalar foi definido o início da realização dos cadastros no ERP de gestão hospitalar, sendo realizado treinamentos por parte da consultoria para as equipes de analistas de negócios, conforme áreas correspondentes dos analistas de negócios.

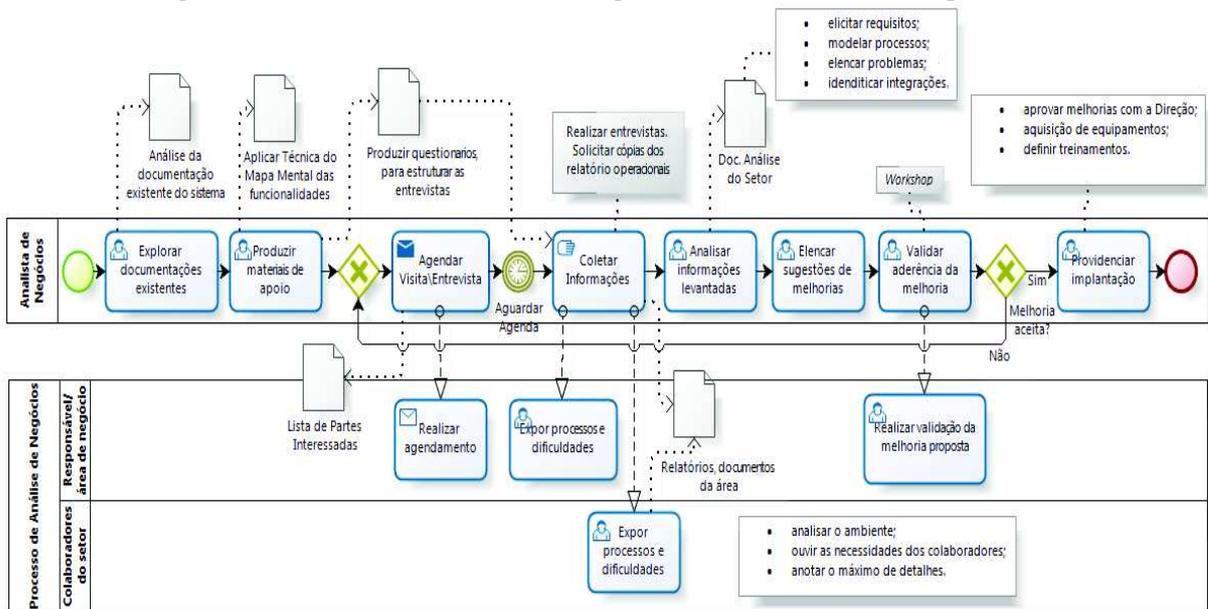
Com a ajuda dos colaboradores chaves identificados na Lista de Partes Interessadas, foram construídas equipes dentro de alguns setores, que ficaram encarregadas de realizar os respectivos cadastros com base em seus conhecimentos técnicos de sua área de atuação, como por exemplo, cadastro dos medicamentos e suas respectivas concentrações, diluições e aplicações, em resumo, o uso dos conhecimentos técnicos de um farmacêutico neste exemplo.

O método de trabalho adotado nos cadastros foi replicado em outras áreas de acordo com a necessidade da área de negócio. Neste contexto, o analista de negócio estava habilitado para conduzir estes treinamentos, podendo realizar *workshops* para uma avaliação específica do setor.

Por fim em cada setor levantado, durante o processo de uso do modelo padrão de análise dos setores, cada caso foi analisado de forma isolada, com o intuito de sugerir melhorias.

A Figura 5 ilustra de forma geral o modelo do processo de análise de negócios adotado no contexto do hospital.

Figura 5 - Processo de análise de negócios no contexto do hospital HPF



Fonte: Elaborada pelo autor

A Figura 5 procura detalhar as atividades necessárias para realizar uma análise de negócio aderente ao contexto do hospital. Também indica a análise de documentos e aplicação de técnicas existentes no guia BABOK, nos quais auxiliam na descoberta de dificuldades e proporcionam a sugestão de melhorias nos setores abordados.

No Quadro 6 estão elencados as técnicas do guia BABOK, utilizadas durante o processo de análise de negócios no contexto do hospital.

Quadro 6 - Técnicas utilizadas durante o processo de análise de negócios

Técnicas aplicadas
a) Análise documental;
b) Gerenciamento de Backlog;
c) Mapa mental;
d) Entrevista;
e) Lista das Partes Interessadas;
f) Modelagem de Processos;
g) Análise de processos;
h) Workshop;
i) Brainstorming;
j) Análise de Regras de Negócios;
k) Diagrama de Fluxo de Dados (DFD);
l) Grupo Focal;
m) Histórias do Usuário;
n) Observação.

Fonte: Elaborada pelo autor

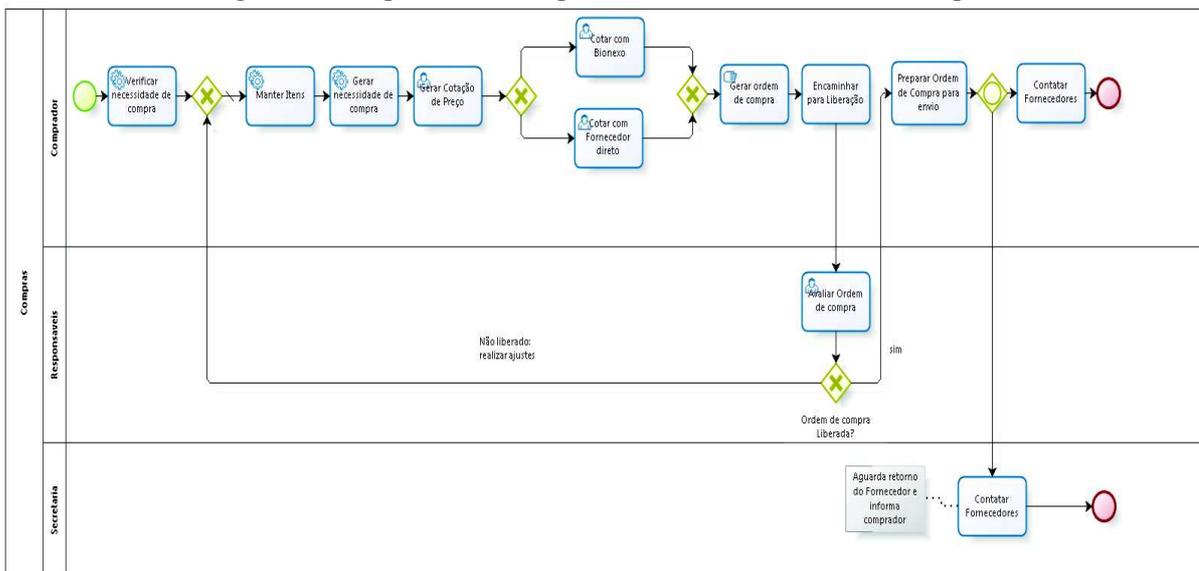
4.4 ANÁLISE DE NEGÓCIOS DO SETOR DE SUPRIMENTOS

Para fins de validação dessa abordagem proposta na seção anterior, nessa seção detalha-se a análise de negócios realizada nos setores que realizam compras para o hospital, implementando de modo prático e contextualizando a forma em que os analistas de negócios atuam na organização objeto desse estudo.

Com a análise inicial levantada no tópico anterior foi dado início na mitigação dos problemas enfrentados nos setores.

Na primeira etapa da abordagem realizada durante o levantamento do processo de funcionamento do setor de compras, pode-se chegar na conclusão de um caminho normal de compras, conforme a Figura 6.

Figura 6 - Mapeamento do processo atual do setor de compras



Fonte: Elaborada pelo autor

Ao abordar novamente os colaboradores do setor de compras, com o intuito de não olhar apenas para o processo atual, mas sim mitigar os problemas enfrentados por eles durante a realização das atividades operacionais foram identificados vários tipos de desvios de processo, ou seja, o “caminho feliz”, mostrado na Figura 6, nem sempre ocorre como esperado.

A seguir, no Quadro 7 são elencados alguns problemas enfrentados nesse setor.

Quadro 7- Problemas identificados no setor de compras

Problemas	Implicações
Solicitação de compra	Desvio de comunicação e processo: a) pedidos por telefone; b) pedidos em papel; c) pedidos por email;

Informal	d) obter aval da diretoria para a compra, mas não realizar o pedido de forma formal aos compradores; e) setores diversos solicitando compras.
Impacto direto no setor de Recebimento	a) durante a entrega, não ter uma Ordem de Compra correspondente; b) prejuízo ao fornecedor, gerando custo pelo período de espera onde ele poderia estar realizando outras entregas; c) setor de recebimento parado, aguardando o registro da Ordem de Compra.
Material /Medicamento sem cadastro	Exigência do cadastro do item para: a) realizar a criação da ordem de compra; b) recebimento da nota fiscal do fornecedor; c) dispensação dos locais de estoque para consumo de qualquer setor.
Tempo	a) tempo gasto pelo setor de compras para realizar a digitação da ordem de compra no momento em que o fornecedor está aguardando o recebimento; pedidos por email; b) dificuldades na identificação de quem realizou a compra ao receber as mercadorias do fornecedor, as vezes chegam pedidos de outros setores em que o setor de recebimento não tem conhecimento.

Fonte: Elaborada pelo Autor

Com base nas informações levantadas, pode ser observado que o processo que os integrantes da área de compras relataram não ocorre por diversos motivos. Um deles é devido ao não conhecimento do processo pelas totalidades envolvidas, ou seja, os colaboradores que solicitam compras, não conhecem a existência de um processo pelos envolvidos na totalidade, ou seja, os colaboradores que solicitam compras, não conhecem a existência de um processo definido para realizar as compras.

Também pode ser suposto que os colaboradores utilizem de meios mais fáceis de adquirir os itens, por meio de ligação telefônica para o setor de compras e, assim acabam criando um desvio no processo existente.

Além disso, não era de conhecimento comum entre os compradores a informação de que todos os setores realizam compras dentro do hospital. Sendo assim foi realizada a convocação geral para todos os supervisores do hospital para que fosse realizado um *workshop* de alinhamento deste processo.

Ao realizar essa atividade, foi identificado que outros setores do hospital envolviam se com compras, sendo esse mais um dos motivos que contribuíam com o ruído de informações entre os colaboradores envolvidos. Também foi identificado que nem todos os setores fazem o uso de um processo padronizado.

Em seguida estão listados os setores em questão, levantados durante o *workshop*:

- a) Almoxarifado central;
- b) Funerária;
- c) Hemodinâmica;

- d) Cozinha\Nutrição;
- e) Eletrônica;
- f) Manutenção\Obras;
- g) Centro de Material Esterilizável - CME;
- h) Hemoterapia;
- i) Laboratório de análises;
- j) Setor de Segurança do Trabalho;
- k) Patologia;
- l) Confecção Têxtil;
- m) Lavanderia;
- n) Administração;
- o) CCIH - Controle de Infecção Hospitalar;
- p) Centro Cirúrgico Central.

Diante das informações supracitadas, foi dado início a análise e sugestão de melhorias para os processos de compras nos setores do hospital.

Para isso foi realizada uma nova sugestão de processo de compras, por meio da modelagem do processos seguindo o padrão BPMN. Foi feita uma análise conjunta, onde foram convocados os gestores da área e os profissionais envolvidos no processo de compras, responsáveis pelas atividades operacionais no setor de recebimento por estarem ligados diretamente aos reflexos da execução do processo de compras e também o consultor do ERP responsável pela área de suprimentos.

Neste encontro, foram elencadas as dificuldades enfrentadas e foi sugerido o novo processo, com o intuito de provocar um *brainstorm*, para que os participantes fossem induzidos a pensar soluções para as respectivas dificuldades enfrentadas.

As experiências e opiniões dos participantes possuem um alto valor para o analista de negócios, pois são eles que operam a situação, e detém as informações variáveis do processo. Porém, o analista de negócios deve balizar entre os desejos dos participantes e as reais necessidades do negócio.

Com esse levantamento elencado e situações sugeridas pelos participantes, foi formatado um novo modelo de processo, considerando a viabilidade oferecida pelo ERP de gestão hospitalar. O modelo sugerido, foi submetido para aprovação da diretoria da organização por meio de uma apresentação, que abordou os seguintes tópicos:

- a) Apresentação do modelo atual;
- b) Dificuldades e problemas enfrentados;
- c) O volume de setores que realizam este processo;
- d) Sugestão do novo modelo do processo de compras;
- e) Levantamento dos benefícios adquiridos com as sugestões expostas.

O método indicado para a situação mencionada seria a produção de um *business case* em um formato formal, porém foi decidido realizar em um formato de apresentação de slides por oferecer uma apresentação mais dinâmica possibilitando a iteração entre as partes interessadas e, proporcionando o entendimento uniforme de todos.

O novo modelo proposto foi discutido pelas partes, e alcançado um entendimento comum do processo, adquirindo a aprovação do mesmo pela diretoria, na ocasião dessa apresentação.

Diante da aprovação, foram realizadas as parametrizações necessárias por parte do ERP de gestão hospitalar, para aderir às necessidades do processo validado.

Ainda para analisar a efetividade do novo processo foram convocadas pessoas específicas para participar de um teste piloto, com o objetivo de realizar a execução completa das atividades necessárias para a execução do processo, durante o período de três horas e meia.

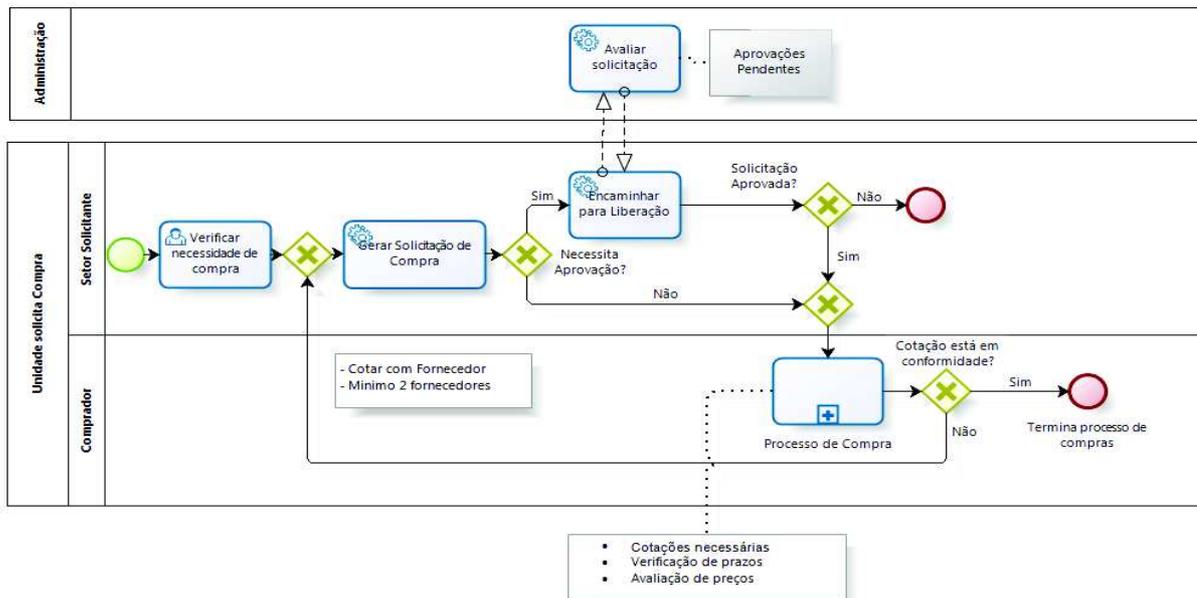
Como conclusão destas etapas, foram mapeados todos os participantes que farão uso deste processo e criado um cronograma para a realização dos treinamentos para os colaboradores que atuarão no novo modelo estabelecido.

4.4.1 Mudanças realizadas na área de compras

Neste tópico são abordadas as mudanças realizadas para a melhoria dos processos operacionais dos setores de compras do hospital. Ressalta-se que a nova estrutura dos processos de compras consiste em duas partes. A primeira parte trabalha as atividades

relacionadas às necessidades de compras, ou seja, trata dos setores que solicitam compras para os respectivos setores que realizam o processo de compra. E com o objetivo de eliminar o principal problema na qual era causado por solicitações de compras de forma informal, conforme elencado no tópico anterior, foi instituído pela diretoria do hospital que as solicitações de compras, devem seguir um único caminho e centralizado, ou seja, os responsáveis por solicitar algum tipo de produto, devem requerer por meio do módulo de “Solicitação de compras” do ERP de gestão hospitalar, conforme exposto na Figura 7.

Figura 7 - Processo de solicitação de compras



Fonte: Elaborado pelo autor

Além do estabelecimento de um canal único de solicitação de compras, foram restringidos os setores que farão compras dentro do hospital. Estes são responsáveis por comprar classes de materiais predefinidas de acordo com suas especializações, conforme descrito a seguir:

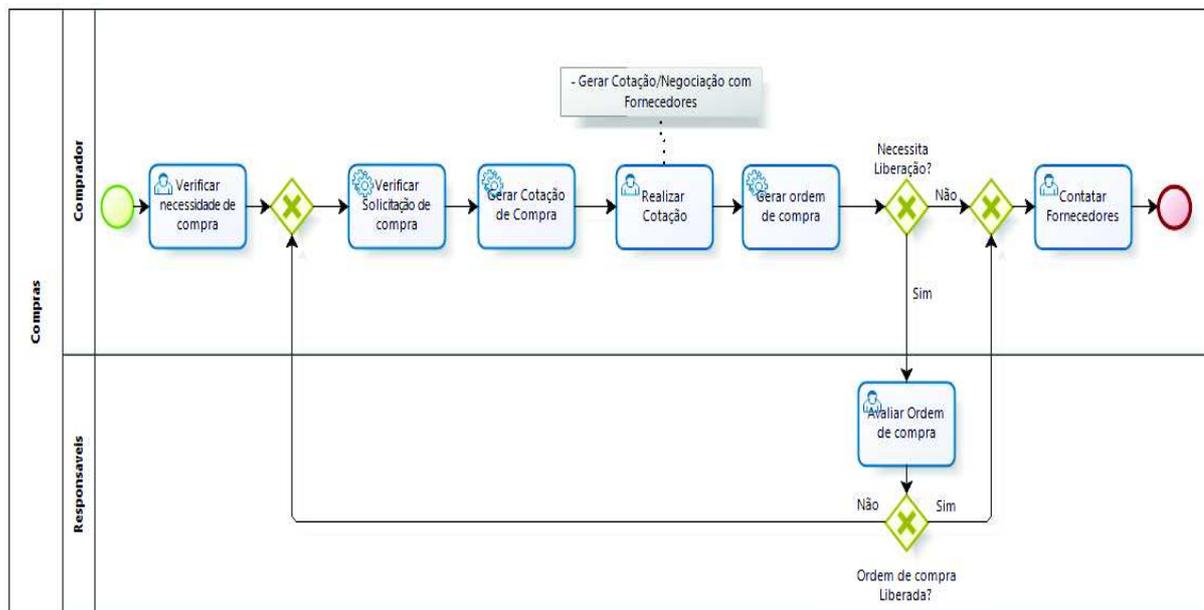
- Almoxarifado Central:** medicamentos e materiais de consumo, como por exemplo, materiais de escritório;
- Nutrição:** produtos de gêneros alimentícios;
- Manutenção:** materiais de reposição, como por exemplo, lâmpadas, fechaduras, pregos, barras de solda, itens necessários para realizar a manutenção estrutural do hospital;

- d) **Eletrônica:** materiais de reposição eletrônica como capacitores, transformadores, resistores e peças específicas para manutenção dos equipamentos hospitalares;
- e) **OPME:** órteses e próteses;
- f) **Laboratório de análises clínicas:** materiais necessários para a realização de exames como tubos, reagentes e demais materiais do gênero;
- g) **Hemoterapia:** materiais específicos para análise e armazenamento das coletas das doações de sangue.

A restrição dos setores que realizam compras visa organizar a realização de compras de maneira assertiva, eliminando gastos desnecessários que existiam no processo anterior, onde não existia um controle formal quanto aos gastos em compras nos respectivos setores. Com essas definições estabelecidas, será possível a execução do mesmo processo em todos os 7 setores supracitados. Na

Figura 8 pode ser visualizado o novo processo de compras definido através da abordagem de análise de negócios proposta para o hospital.

Figura 8 - Processo dos setores de Compras



Fonte: Elaborado pelo autor

A realização da centralização da solicitação de compras em uma via do processo, tende automaticamente reduzir diversos problemas enfrentados conforme descritos no Quadro 8 a seguir:

Quadro 8 - Melhorias alcançadas com a reestruturação do processo

Problemas	Melhorias
Solicitação de compra Informal	<p>a) Redução do desvio de comunicação por meio do canal único de solicitação, eliminando solicitações em papel, ligações telefônicas, e-mails;</p> <p>b) Utilização do módulo de aprovações elimina a solicitação de aprovação em papel, mudando para o uso da funcionalidade automatizada por meio do ERP. Esta funcionalidade é necessária pois a diretoria deve ser consultada diante da necessidade da aquisição de alguns equipamentos, devido a altos custos, ou até mesmo da locação dos mesmos;</p> <p>c) Possibilitará a rastreabilidade de todo o processo de compras, onde é possível identificar quem solicitou, quem comprou, e onde deve ser entregue os produtos adquiridos.</p>
Impacto direto no setor de Recebimento	<p>a) O processo exige a criação de todos o processo necessário para realizar uma compra, ou seja, deve exigir os seguintes passos: — Solicitação de compra; — Cotação de compra; — Ordem de compra. Com base nos itens mencionados, nenhuma compra é realizada sem a criação da ordem de compra, assim eliminando o problema de não existir o documento ao receber as mercadorias no setor de Recebimento;</p> <p>b) Agiliza o desempenho das atividades do setor de Recebimento diante da dependência do processo de compras.</p>
Material/Medicamento sem cadastro	<p>a) Foi criado um processo precedente ao de compras, onde foi instituído o cadastro dos materiais e medicamentos, assim que o mesmo torna-se padronizado dentro do hospital. Eliminando os problemas enfrentados durante a dispensação e cobrança do mesmo por falta de dados.</p>
Tempo	<p>a) Com a execução do teste piloto do processo, foi identificado uma redução drástica no período em que o comprador executa as atividades de cotação e geração da ordem de compra comparado ao sistema utilizado no hospital. Com a existência de atividades automatizadas nos módulos de compras, proporcionou aos compradores uma atribuição mais analítica e de negociação do que operacional.</p>

Fonte: Elaborada pelo autor

4.4.2 Melhorias propostas nos demais setores

Este tópico tem a intenção de expor algumas sugestões de melhorias identificadas em alguns outros setores do hospital, durante essa análise de negócios feita no setor de Suprimentos.

Uma das principais funções vislumbradas pela diretoria por parte da área de suprimentos é o controle de estoque da maioria dos setores com grande movimentação de recursos. Durante a análise foram identificados diversos setores que possuíam certo volume

de materiais, mas que não eram controlados devido ao processo originalmente adotado de apenas consumir estes materiais, não realizando um controle do seu consumo.

Para que seja realizado esse controle de estoque nos setores, inicialmente deve ser balizado entre a real necessidade do controle e a respectiva capacidade do setor em fazê-lo, caso contrário seria provocado uma burocratização do processo ao invés de facilitar, comprometendo o desempenho das atividades.

Os benefícios oferecidos com o controle dos suprimentos dos setores tendem a proporcionar um maior controle de consumo, oferecendo indicadores dos valores consumidos no setor. O novo modelo permitirá criar alguns planos de ação para melhor utilização dos recursos, como controle da validade dos medicamentos, uma melhor programação durante o processo de compras com impacto direto em melhorias nas negociações com os respectivos fornecedores.

Criação de farmácias satélites em setores assistenciais, ou seja, mini farmácias controladas por um colaborador dentro dos setores, proporcionando o controle dos medicamentos e ao mesmo tempo agilidade na dispensação das medicações, beneficiando não só o controle dos suprimentos do setor, mas sim oferecer o rápido atendimento ao paciente.

Os almoxarifados que atendem aos pedidos requisitados pelos setores do hospital, terão o espaço físico reorganizado de forma que os produtos estejam dispostos na ordem em que aparecem nos pedidos, mediante a um pré-cadastro de suas respectivas localizações. Deste modo a separação dos pedidos será mais ágil, consequentemente aumentando a produtividade do setor, permitindo uma melhor alocação e distribuição dos recursos humanos.

Automatização do controle dos processos de manipulação de medicamentos em uma das farmácias responsáveis por esta atividade. O objetivo é simplificar o trabalho manual realizado pelos farmacêuticos, ou seja, facilitando o cálculo automático das doses registradas, oferecendo maior segurança ao paciente. Também oferece relatórios necessários para o controle de produção e respectivas exigências auditadas durante os processos de recertificação da ISO 9001, substituindo o preenchimento de alguns relatórios de forma manual.

A seguir o Quadro 9 ilustra um resumo das sugestões elencadas neste tópico.

Quadro 9 - Resumo das sugestões de melhorias

Melhoria	Setores
Implantação do controle do estoque	a) SESMT; b) Funerária; c) Confecção Têxtil; d) Endoscopia; e) Procedimentos diversos; f) Centro Cirúrgico Central.
Criação de farmácias satélites (mini farmácias)	a) Centro Cirúrgico Obstétrico;

	b)Centro Cirúrgico Cardíaco; c)Eletrofisiologia; d)Hemodinâmica I; e)Emergência;
Reorganização do espaço físico para facilitar a separação de pedidos	a)Farmácia Interna; b)Almoxarifado Central.
Automatização do processo de manipulação	a)Farmácia Magistral.

Fonte: Elaborada pelo autor

5 CONCLUSÃO

Diante do trabalho apresentado, entende-se que o caso de uso elencou os objetivos delimitados, por meio da descrição do papel e a abordagem do profissional analista de negócios.

Um dos objetivos elencados foi à descrição do papel dos analistas de negócios, onde possuem suas respectivas áreas de atuação, ou seja, são responsáveis por determinadas áreas de negócio. Também foram identificadas responsabilidades, nos quais, devem ser executadas para que este profissional tenha sucesso na descoberta de possíveis melhorias.

Com o objetivo de apresentar a abordagem realizada pelo analista de negócios, foram descritos os processos executados e a aplicação de algumas técnicas, nas quais, estão elencadas no guia BABOK. Conseqüentemente os dados coletados durante a análise de negócios proporcionaram informações suficientes para que fossem elencadas necessidades, e elaboradas sugestões de melhorias para os respectivos setores analisados.

Diante das melhorias elencadas, nem todas foram implementadas devido à necessidade de definições das partes interessadas em relação a regras de negócio, espaço físico e até mesmo aquisição de recursos. Essas definições impactam no funcionamento das atividades de outras áreas de negócio, pois as mesmas precisam estar alinhadas de maneira que todas as etapas do processo estejam de acordo com as necessidades do hospital.

Outro ponto a ser observado, corresponde à necessidade do aval da direção e das partes envolvidas para que qualquer modificação seja autorizada. Não basta apenas a vontade do analista de negócios querer fazer a diferença dentro de um setor. Diante disto, a alta administração também deve oferecer os recursos necessários para que as melhorias levantadas sejam atendidas da forma correta, caso contrário o investimento realizado em análise de negócio, não terá a devida efetividade.

Dentro de grande parte das organizações, a análise de negócios não é um conceito difundido, onde existe uma definição especificada das atribuições deste profissional. De acordo com Zadra (2015), o papel e as responsabilidades do analista de negócios, não são bem definidos dentro das organizações, submetendo estes profissionais a atividades que nem sempre corresponde à análise de negócios, desta forma a organização acaba não desfrutando das habilidades oferecidas pelo profissional.

Também pôde ser observado que em uma análise de negócio as melhorias necessárias podem ser providas pela reestruturação dos processos de negócio, até mesmo na reorganização física de um local e também pela implementação de uma ferramenta tecnológica. Porém cabe ao analista de negócio saber utilizar de forma adequada às técnicas e os recursos disponíveis no mercado, para que seja realizada uma reestruturação aderente com a necessidade identificada dentro da organização.

Esta pesquisa procurou realizar a descrição das atividades abordadas pelo analista de negócios, elencando as responsabilidades e atribuições deste profissional. Expos as possibilidades que a análise de negócios pode proporcionar para o meio empresarial.

Também abordou as atividades deste profissional no contexto do hospital de forma sequencial com a intenção de proporcionar um embasamento técnico, no qual, pode ser utilizado como uma referência durante uma abordagem de análise de negócios, independente do contexto da organização.

Como melhorias futuras, o hospital poderia investir no profissional de análise de negócios, oportunizando os mesmos na participação de seminários e treinamentos nas áreas de análise de negócios. Também realizar um rodizio nas áreas de negócios do hospital, de forma que o conhecimento entre os analistas de negócios seja uniforme e não individualizado. Desta maneira os profissionais terão uma visão mais abrangente sobre todos os processos, assim potencializando a mitigação de melhorias no contexto do hospital.

Após o processo de implantação do ERP de gestão hospitalar, poderia ser criada uma comissão de melhorias de processos para dar continuidade no ciclo de melhorias, a fim de aperfeiçoar cada vez mais as atividades operacionais.

Como sugestões de pesquisa, poderiam ser estruturados processos específicos de análise de negócios que atendam áreas especializadas, como por exemplo, um processo de análise do faturamento, contabilidade, farmácia entre outras áreas, a fim de criar um padrão norteador para o analista de negócios que não possui experiência em determinada área.

REFERÊNCIAS

- BABOK. O Guia para o Corpo de Conhecimento de Análise de Negócio, versão 2.0 - IIBA, 2011. Disponível em <http://www.babokonline.org>. Acessado em 16 de jan 2015.
- BLAIS, Steven P. *Business Analysis: Best Practices for Success*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2012.
- ESI (Educational Services Institute). 2015 Top 10 Business Analysis Trends. Disponível em < http://www.esi-intl.com/~media/Files/Public-Site/US/POVs/BA_Trends2015 >. Acesso em: 18 jan. 2015.
- Fitzgerald, M. Carreira: analista de negócios em TI está em alta nas empresas. Disponível em < <http://computerworld.com.br/gestao/2012/07/13/analista-de-negocios-em-ti-esta-em-alta-nas-empresas/> >. Acesso em: 14 de nov de 2014.
- GIL, Antônio C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. São Paulo: Atlas, 2010.
- GONÇALVES, Carlos A.; MEIRELLES, Anthero M. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2004.
- HASS, K.; LINDBERG, L.; HORST, R.; ZIEMSKI, K. From Analyst to Leader: Elevating the Role of the Business Analyst. United States of America: Management Concepts, 2008.
- HASS, Kathleen B. The Enterprise Business Analyst: Developing Creative Solutions to Complex Business Problems. United States: Management Concepts, 2011.
- Laguna, Fabricio. Lista de atribuições do Analista de Negócio na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO). Disponível em http://www.iiba.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=73:ancbo2013&catid=6:artigos&Itemid=15>. Acesso em: 21 de fev de 2015.
- Laguna, Fabricio. BABOK 2.0 – Uma evolução para a área de Análise de Negócios. Disponível em < <http://www.giganteconsultoria.com.br/artigo-detalhes.asp?cod=3&babok-2> >. Acesso em: 17 de mar de 2015.
- Neves, Marcelo. Análise de negócios para curiosos. 2012. Disponível em < http://pt.slideshare.net/nevesm/anlise-de-negcios-para-cruisos?from_action=save >. Acesso em 05 de maio de 2015.
- Pinto, Evandro M. Carreira: O papel do analista de negócios. Disponível em < <http://wm2info.com.br/blog/2012/05/29/o-papel-do-analista-de-negocio/> >. Acesso em: 5 de fev de 2015.
- Santos, Rildo. Guia BABOK v3 Principais mudanças. Disponível em < <http://pt.slideshare.net/Ridlo/guia-babok-v-principais-mudanas-v2/> >. Acesso em: 19 de maio de 2015.

Trentin, Mario. Papel do Analista de Negócios. Disponível em <<http://blog.mundopm.com.br/2014/01/13/analista-de-negocios/>>. Acesso em: 21 de maio de 2015.

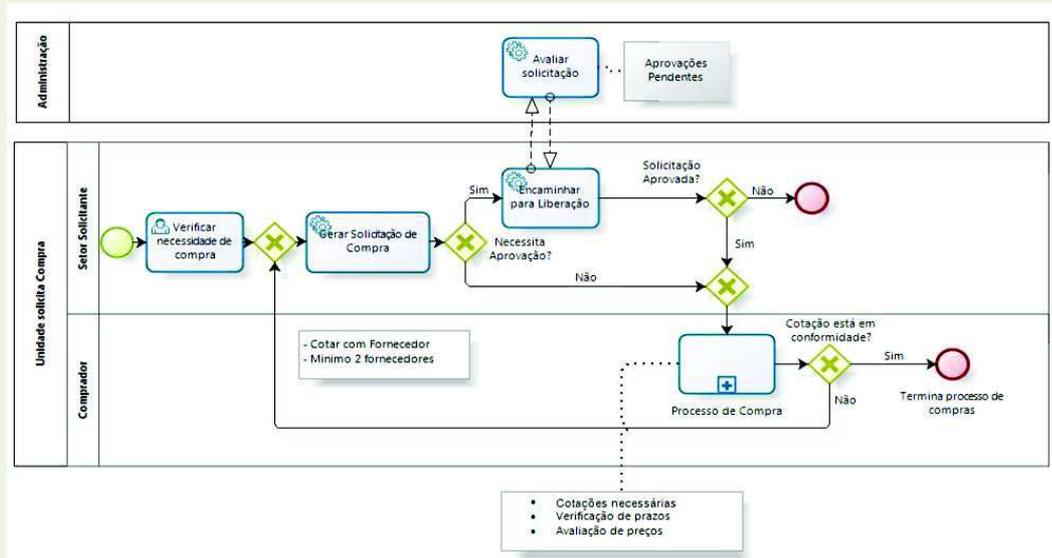
Zadra, V.C.; Porto, J.B. 2015. Análise do Perfil e do Papel do Analista de Negócios no Contexto Nacional. In XI SBSI, Goiânia, Goiás. Disponível em: <<http://www.portal.inf.ufg.br/sbsi2015/sites/portal.inf.ufg.br.sbsi2015/files/SBSI2015-Anais-Tracks-pag-520-780.pdf>>. Acesso em 12 julho de 2015.

Processo de Compras

Temas 2 Perspectivas de Compras

- 1- Unidade solicita compra para o setor de compras**
- 2- Unidade realiza compras**

Setores que solicitam compras



Temos 2 Perspectivas de Compras

1- Unidade solicita compra para o setor de compras

2- Unidade realiza compras



Problemas

- Não ter Ordem de Compra

- Tempo gasto para digitação de O.C no momento da entrega.
Fornecedor/Recebimento parado;

- Sem cadastro do material

- Dispensação;
- Prescrição;
- Cobrança da conta do paciente.

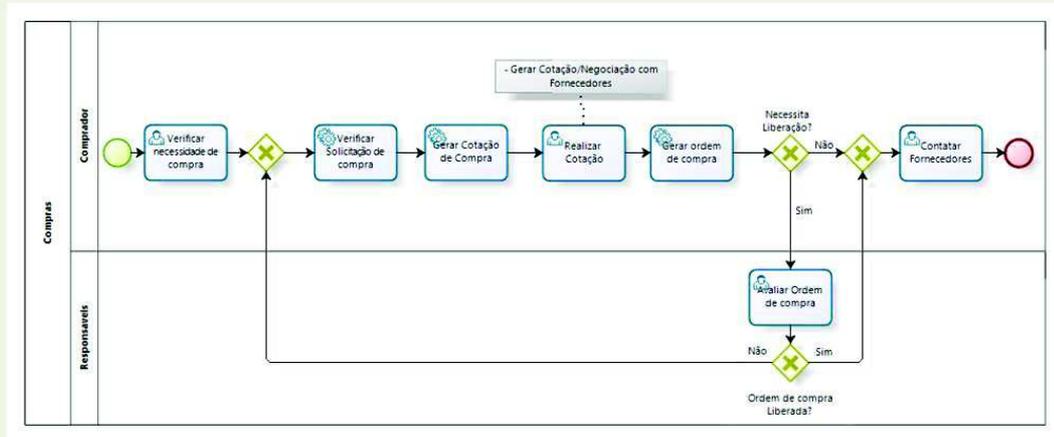
- Compra informal

- Desvios de comunicação;
- Pedido por telefone, email, papel;
- Autorização da administração mas não informa o setor de compras nem registra o pedido no sistema;
- Impacta no recebimento na tentativa de localizar quem realizou a compra.

Volume de setores que compram

1. Almoxarifado central;
2. Funerária;
3. Hemodinâmica;
4. Cozinha\Nutrição;
5. Eletrônica;
6. Manutenção\Obras;
7. Centro de Material Esterilizável - CME;
8. Hemoterapia;
9. Laboratório de análises;
10. Setor de Segurança do Trabalho;
11. Patologia;
12. Confecção Têxtil;
13. Lavanderia;
14. Administração;
15. CCIH - Controle de Infecção Hospitalar;
16. Centro Cirúrgico Central

Setores que realizam compras



Benefícios

- Centralização da solicitação de compras;
- Recebimento com a devida ordem de compra;
- Agilidade nas atividades:
 - Compra
 - Recebimento
- Reduz os desvios de comunicação;
- Segurança no processo de compra;
- Aumento da produção do compras.
 - Comprador ganhará tempo para negociar melhores preços.

APÊNDICE B – DOCUMENTO DE ANÁLISE DO SETOR

HOSPITAL XYZ

Análise do Setor: (Nome do Setor abordado)

Integrantes da Equipe:

Nome

Nome 2

Nome3

1 ANÁLISE DOS MÓDULOS

Sumário

Análise dos Setores.....	1
Objetivo	2
Áreas envolvidas	2
Requisitos gerais do setor:	2
Nome do setor	3
Nome do processo	3

2 OBJETIVO

Levantar informações referentes aos sistemas e módulos de sistemas que estão em operação para identificar funcionalidades indispensáveis, novas funcionalidades, operações importantes e específicas e ainda deficiências e problemas encontrados nos processos de entradas e saídas de informações de cada área da instituição. Para que seja realizada a mudança do ERP Hospitalar de forma aderente.

2.1.1 Áreas envolvidas

Informar as áreas de negócio abrangidas no documento.

2.1.2 Requisitos gerais dos setores:

Setor/Nome do entrevistado:

1. Citar os requisitos dos usuários entrevistados
2. ...

2.1.3 Nome do setor

2.1.3.1 Nome do processo

Descrição de forma detalhada do processo, como as atividades ocorrem. Procurar mitigar os detalhes e exceções que podem ocorrer durante o processo.

Requisitos:

1. Elencar todos os requisitos abordados pelas pessoas entrevistadas.
Ex: Quais funcionalidades que o usuário sente necessidade, no seu contexto de trabalho...
2.

Problemas:

1. Citar os problemas enfrentados pelos participantes (Problemas de sistema ou de processo).
2. ...

Integrações de sistemas:

1. Citar as interligações existentes entre sistemas caso exista. Permitindo prospectar as possíveis integrações necessárias durante a migração para o novo sistema hospitalar.
- 2.

Processo de Negócio: Nome do processo de Negócio

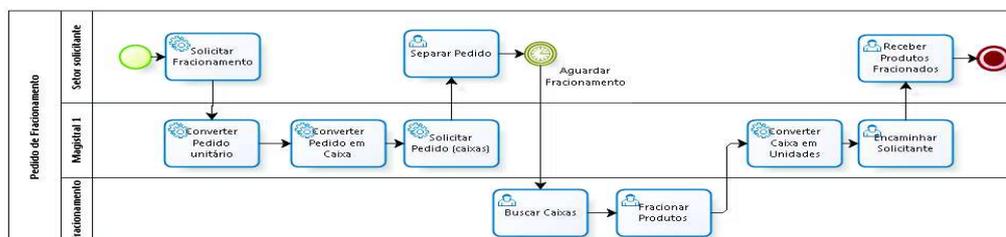


Figura 1: Exemplo de Fluxo do processo