

Comitê de Transição - Núcleo de Escritório de Processos

1 Escopo

Tendo em vista a extinção do DNPM e com a proximidade do Decreto de Instalação da ANM, servidores do órgão iniciaram levantamentos sobre a importância da organização interna dos processos de trabalho, bem como da condução das atividades das outras Agências Reguladoras com relação ao tema. A partir deste marco, o corpo técnico apresenta proposta de trabalho, por meio de competências a serem estabelecidas no regimento interno mais assemelhado ao que está em prática nas agências atualmente, considerando que o foco da agência é regulação e fiscalização.

O documento “Estrutura de Informações de Processos organizacionais - ANM” gerado por técnicos do DNPM já reuniu boas práticas e informações de importância para a transição em desenvolvimento, na tentativa de dar início a uma quebra de cultura a partir do como funciona, algo seccionado, para como passará a funcionar, com características de dinamismo. E mais, a informação é o ponto central desse universo, passando a ter mais valor agregado e a fluir continuamente por todos os processos de trabalho. Para tanto, faz-se necessário uma reorganização dos processos de trabalho, de procedimentos.

Para a plena atividade neste contexto, adentra-se na questão dos processos de trabalho. A presença de escritório de processos busca a eliminação de falhas nas organizações que ao serem sanadas melhoram a gestão e a execução de uma atividade (ENAP, 2015). Pretende-se, a partir de então, a melhora na execução de atividades, mitigando o retrabalho, reduzindo perdas e propiciando um ambiente tecnicamente seguro e construto para uma orquestração dinâmica entre as áreas.

O Núcleo de Escritório de Processos foi estabelecido no âmbito do Comitê de Assessoramento da Direção-Geral em ações referentes à extinção do DNPM e ações relativas à parte operacional de transição para a Agência Nacional de Mineração (ANM). O comitê foi instituído pela Portaria DNPM nº 130, de 21 de fevereiro de 2018, posteriormente alterada pela Portaria DNPM nº 323, de 30 de abril de 2018, cabendo ao núcleo de processos:

“(…) VIII - NÚCLEO DE ESCRITÓRIO DE PROCESSOS COM FINALIDADE DE ESTABELECER PADRÕES DE ANÁLISE E GESTÃO DO PORTFÓLIO DE PROCESSOS DE TRABALHO NECESSÁRIOS PARA SUBSIDIAR A ANM NA EVOLUÇÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO AO PADRÃO ATUAL DAS DEMAIS AGÊNCIAS REGULADORAS. SÃO DESEJÁVEIS COMPETÊNCIAS VOLTADAS PARA PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE (PMBOK) E BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM) E CONTARÁ COM OS SEGUINTE

LUIZ PAULO BEGHELLI JUNIOR - COORDENADOR

FRANCISCO DA SILVA FREIRE NETO

CRISTINE HORTÊNCIA COUTINHO PONTES

MARCUS GERALDO ZUMBlick

RICARDO MOREIRA PEÇANHA

EMANUELLA BARRETO COSTA* (…)

* A servidora Cristina Prando Bicho foi substituída pela Emanuella Barreto Costa.

2 Ampliação/Alterações de Escopo

Não houve ampliação de escopo, porém, buscou-se esgotar as vias de informação por meio de pesquisa, gerando informações a serem adequadas ao propósito da primeira versão de regimento interno com foco na presença de um Escritório de Processos (EPROC), subsidiando governança, *accountability*, transparência e outros aspectos afins à rotina da Agência.

3 Benchmarking e contatos realizados

1. Lista das organizações que foram alvo de *benchmarking*

a. Benchmarking #1

Instituição:	 Agência Nacional de Vigilância Sanitária
Órgão/Empresa:	ANVISA
Data:	14/12/2017
Pessoa:	Fabiano Ferreira de Araujo
Endereço:	SIA Trecho 05 AE 57 Bloco D 1º andar 71.205-050 Brasília - DF
Email:	fabiano.araujo@anvisa.gov.br
Telefone:	(61) 3462-5486

b. Benchmarking #2

Instituição:	 ANAC
Órgão/Empresa:	ANAC Superintendência de Planejamento Institucional
Data:	31/01/2018
Pessoa:	Gustavo Machado
Endereço:	gustavo.freitas@anac.gov.br
Email:	
Telefone:	

c. Benchmarking #3

Instituição:	 ANAC
Órgão/Empresa:	ANAC Superintendência de Planejamento Institucional- SPI Gerência Técnica do Escritório de Processos (GT-ESPROC)
Data:	06/03/2018
Pessoa:	Ana Lúcia Fernandes de Macêdo Taveira*
Endereço:	
Email:	esproc@anac.gov.br ana.taveira@anac.gov.br
Telefone:	(61) 3314-4699

*Obs: Em maio/2018 houve mudança na Gerência: Sr. Rodrigo Ribeiro Alencar encontra-se chefe no GT-ESPROC. Contato: rodrigo.alencar@anac.gov.br – telefones: 3314-4360/4580/4352

d. Benchmarking #4

Instituição:	
Órgão/Empresa:	EloGroup/ANVISA
Data:	10/04/2018
Pessoa:	Davi Almeida Daiane Gressler
Endereço:	
Email:	davi.almeida@elogroup.com.br daiane.gressler@elogroup.com.br *
Telefone:	*(61) 99847-4108

4 Sequência das Descobertas

<p>1. O Escritório de Processo da ANVISA – EP - existe há 10 anos. Foi criado em 2008, quando a Agência aderiu ao Gespública. Sua atuação percorreu toda as unidades da instituição e é peça fundamental do Planejamento Estratégico - PE.</p> <p>a. Com base no Planejamento Estratégico (2016-2019), a cadeia de valor da ANVISA está segmentada em 3 macroprocessos que são: Gestão de ações pré-mercado, Gestão de ações pós-mercado e Governança.</p> <p>b. A empresa de consultoria tem trabalhado ao longo dos anos junto ao Escritório de Processos. Os contratos de consultoria são determinados via EP, e prevê em seu escopo o levantamento, capacitação, produção de manuais. O último contrato de consultoria permanece com a Elo Group e está previsto em tempo integral, por mais 5 anos.</p> <p>2. Fica claro que a atuação do EP é de ordenar todos os processos de trabalho, no sentido de mantê-los alinhados ao Planejamento Estratégico da Agência. Não cabe ao EP resolver problemas em nível de detalhe de processos, uma vez que existem responsáveis lotados na área de cada processo de trabalho.</p> <p>A ANVISA estava totalmente preparada para receber os servidores do DNPM, munidos de material já preparado para <i>benchmarking</i>. <i>Benchmarking</i> é um procedimento de rotina e visto com bons olhos. A partir dali percebeu-se que os trabalhos a serem desenvolvidos dentro do DNPM, demandariam esforços por parte de todos.</p>	
<p>1. A criação do Escritório de Processos ocorreu dentro do contexto de um programa institucional que fora estabelecido para dotar a organização com instrumentos de gestão contemporâneos e aperfeiçoar sua capacidade institucional, denominado por Programa de Fortalecimento Institucional. O objetivo do PFI é aprimorar continuamente os processos organizacionais, assegurar a modernização da instituição e direcionar a implantação das diretrizes estratégicas da agência.</p> <p>2. O Escritório de Processos é a unidade corporativa responsável pela gestão de processos da agência.</p> <p>a. Guarda todos os processos reconhecidos da organização, e seu banco de dados é a origem de onde devem derivar todas as informações relacionadas a processos. Também é responsável pelo planejamento da implantação da gestão de processos e seu acompanhamento. Todas as “visões” de processos para melhoria, auditoria, planejamento estratégico, criação de sistemas, indicadores e relatórios de gestão devem ser vinculadas da base do Escritório;</p> <p>b. Objetivos:</p> <ol style="list-style-type: none"> i. Identificar e padronizar os processos de trabalho da agência; ii. Permitir controle e transparência interna sobre o trabalho realizado; iii. Possibilitar a criação e acompanhamento de indicadores de desempenho; iv. Construir um repositório único de processos de tal forma a permitir a consulta de toda a agência e manter o conhecimento dentro da instituição; e 	

<p>v. Aumentar a performance da organização por meio da melhoria contínua dos processos críticos e sua automação.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. O Escritório de Processos foi construído a partir de preceitos de <i>Business Process Management (BPM)</i> que se adequam à realidade da agência; 4. Ressaltaram a importância de profissionais qualificados sobre o assunto, principalmente profissionais de Engenharia de Produção; 5. O Escritório de Processos implantou seu modelo de gestão frente às unidades organizacionais com o intuito de proporcionar conhecimentos e ferramentas para que essas unidades conseguissem identificar os processos de trabalhos executados em cada área e que colaboravam para ao alcance dos resultados/produtos de cada processo de negócio da agência; 6. São utilizados níveis de desdobramento para descrever os processos da organização, onde o nível mais baixo é mais detalhado que o de cima (macroprocesso, processos de negócio, processos de trabalho, manual de procedimento); 7. Cada nível tem uso e atores distintos; 8. Um processo só é considerado oficial depois que foi desdobrado nos 4 níveis e assinado pelo superintendente da área em questão; 9. Nos primeiros anos o esforço do Escritório se concentrou em identificar e mapear os processos de negócio e processos de trabalho da agência, bem como em estruturar toda a Cadeia de Valor da agência, estabelecer uma metodologia de linguagem específica e criar um sistema que auxiliasse na gestão dos processos e se adequasse à realidade da ANAC; <ol style="list-style-type: none"> a. O trabalho nunca poderia ser feito com o nível de detalhe, combinação e cruzamento de informações como está sendo feito se não houvesse uma ferramenta específica desenhada para esse fim (os mapas iriam ser guardados em gavetas ou pastas eletrônicas e difíceis de serem combinados); 10. O Escritório de Processos só mapeia até o nível do Processo de Negócio, e que esse mapeamento é exclusivo do Escritório, porque o Escritório (1) nunca terá capacidade de mapear tudo, e (2) porque não cabe a SPI padronizar os processos de outras áreas, não se pode e nem se deve possuir esse tipo de ingerência. O conteúdo de como se faz o trabalho deve ser controlado pela própria superintendência na figura da ALGP. <ol style="list-style-type: none"> a. Cada UORG possui uma Área Local de Gestão de Processos (ALGP), representada por um líder; b. É com a sua respectiva ALGP que os servidores da UORG terão contato com a gestão de processos no seu dia a dia; e c. A ALGP é a área responsável por padronizar os processos de sua UORG e recebe treinamento, recursos e ferramentas do ESPROC para executar sua função de forma apropriada e integrada com o restante da ANAC. 11. Divisão de responsabilidades entre o Escritório e a Área Local de Gestão de Processos (ALGP): <ol style="list-style-type: none"> a. Escritório de Processos <ol style="list-style-type: none"> i. Gestão dos processos de negócio; ii. Controlar a linguagem de mapeamento a ser usada; iii. Manter o repositório de dados; iv. Coordenar ciclos de melhoria inter-UORGs; v. Promove treinamentos: EaD e presencial; b. Área Local de Gestão de Processos <ol style="list-style-type: none"> i. Padronizar processos de trabalho; ii. Guardar os dados de processos no repositório computacional; 	
<ol style="list-style-type: none"> 1. A EloGroup é uma empresa que presta serviços de consultoria para empreendedores públicos. Levam novas ferramentas para o desenvolvimento de capacidades, bem como mudança de comportamento no corpo técnico. <ol style="list-style-type: none"> a. Junto a ANVISA foi desenvolvido Planejamento Estratégico 2016-2019, Visão, Missão e Valores da Agência em conjunto com Escritório de Processos. <ol style="list-style-type: none"> i. Foi executada a revisão da metodologia do escritório de processos. 	

<ul style="list-style-type: none"> ii. Conseguiram redução de passivo de análise de requerimentos de processo simplificado de registro. iii. Conseguiram redução de passivo no tratamento de medicamento genérico e similares iv. Implementação de alocação de pessoal a partir da demanda de trabalho. As pessoas estão sujeitas às mudanças para atendimento de demandas de setores adversos aos seus. A aposentadoria foi exemplo de fator de motivação. <p>2. Implementaram novo modelo de regulamentação da Anvisa com etapas de diagnóstico e imersão; ideação e concepção de soluções; piloto das soluções e redesenho e acompanhamento da implantação. Desenvolvimento de Análise de Impacto Regulatório Análises <i>Ex-Ante</i> e <i>Ex-Post</i>, mapa de alavancas.</p>	
--	--

5 Critérios e Conceituação

1. **Processo:** Conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transforma insumos (entradas) em produtos (saídas) (ISO 9000:2005); Sequência ou fluxo de atividades em uma organização com o objetivo de concluir um trabalho (OMG, 2013) (**Figura 1**).

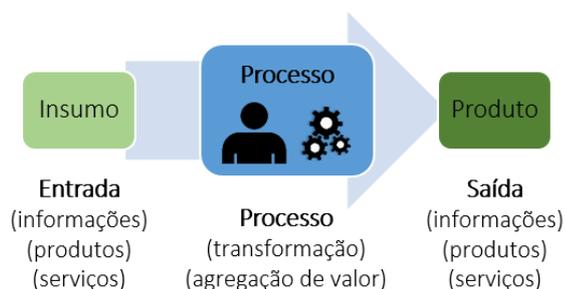


Figura 1 – Estrutura básica de um processo de trabalho: geração de um produto a partir da agregação de valor sobre um insumo.

- a. O termo “processo” nesse contexto não deve ser confundido com a definição utilizada no âmbito do processo administrativo e que define o processo documental arquivístico, definido como “conjunto de documentos avulsos, oficialmente reunidos e ordenados no decurso de uma ação administrativa, que constitui uma unidade de arquivamento, seja em meio digital ou não digital, da área meio ou área fim” (Portaria Interministerial nº 1.677/2015).
2. **Abordagem de Processo:** É a compreensão e o gerenciamento da organização por meio de processos, visando à melhoria do desempenho e à agregação de valor para as partes interessadas (Prêmio Nacional de Qualidade). As organizações são uma coleção de processos e percebe-se facilmente que esses processos estão interligados de alguma forma, mesmo que não sejam assim observados internamente (ENAP, 2015) (**Figura 2**);

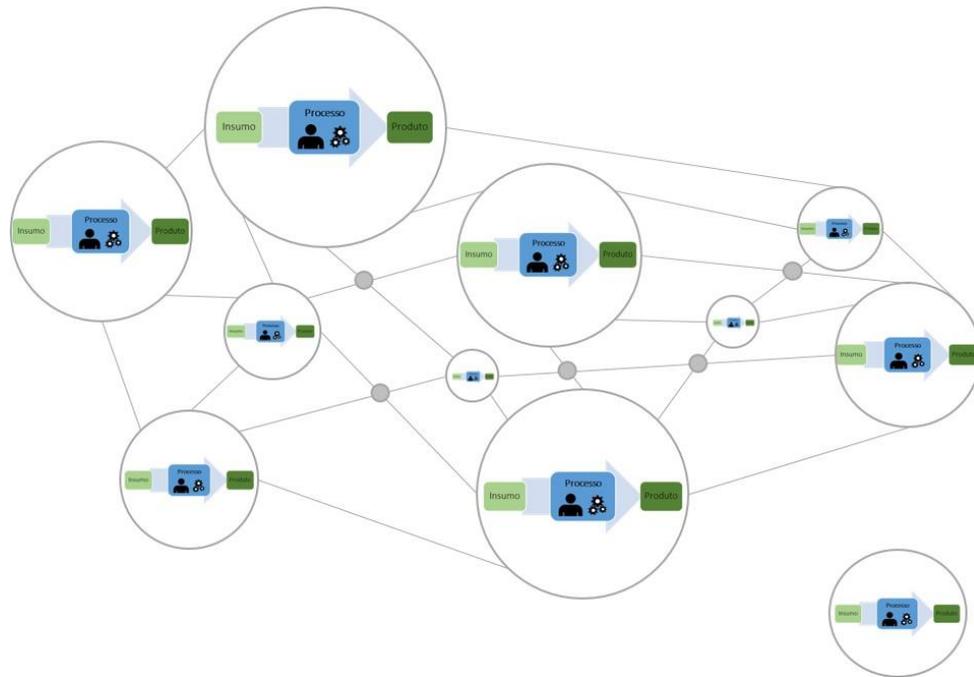


Figura 2 - Rede de processos de trabalho. Os processos podem ser isolados ou conectados, simultâneos ou em série.

3. **Visão Sistêmica:** Consiste na habilidade em compreender as organizações como um grande sistema, ou seja, ter o conhecimento do todo, de modo a permitir a análise ou a interferência no mesmo. A visão sistêmica percorre o caminho natural do processo, mesmo que as atividades pertençam a outras áreas do organograma, e a partir dessa visão, entre outros benefícios, podemos identificar como se agrega valor na organização, perceber que os clientes são mais importantes que funções e entender como o trabalho é feito realmente (ENAP, 2015) (**Figura 3**);

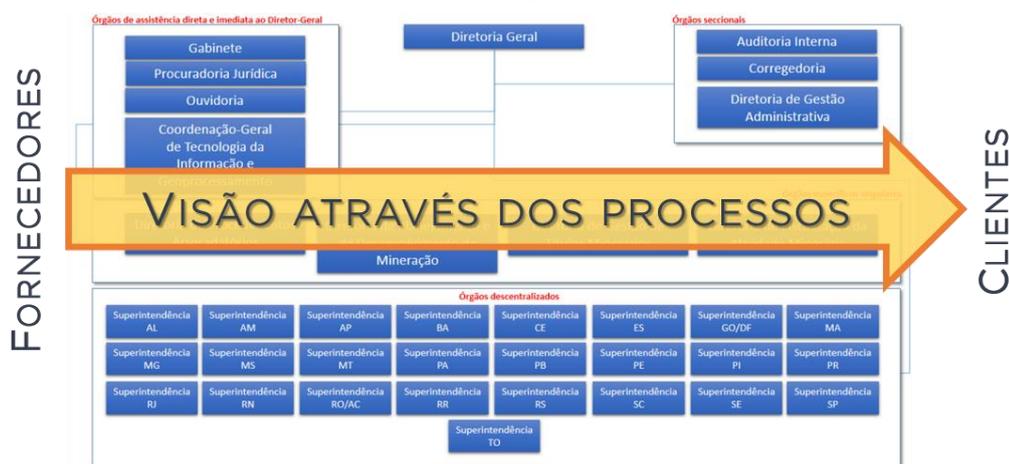


Figura 3 – O processo de trabalho é transversal ao organograma de uma organização. Cada área contribui para a execução completa de um processo.

4. **Gestão de Processos:** É o conjunto de atividades adotadas por uma organização a fim de identificar os processos críticos (que entregam valor ao cliente) e analisar continuamente o desempenho destes, propondo melhorias e ajustes, quando pertinente (ENAP, 2015). **Na Gestão de Processos** existem processos sendo monitorados, mantidos sob controle e que estão funcionando conforme foi planejado. No entanto, oferece uma visão limitada da organização (FNQ).
- a. **Gestão POR Processos vs Gestão DE Processos:** Além da gestão DE processos, surge a gestão POR processos. A gestão DE processos foca seus esforços na prática da melhoria contínua dos

processos organizacionais de forma isolada com objetivo de melhorar algum indicador de desempenho. Na Gestão POR processos a organização é constituída por um conjunto de processos sistemicamente integrados sendo estruturada, gerida e vivenciada através deles, complementando visão de gestão DE processos. (Usirono, 2015).

5. **Gestão por processos no Setor Público:** Este instrumento orientado ao aumento da eficiência, da transparência e da desburocratização no serviço público guarda forte correlação com a estratégia de implementação da Política de Governança Digital e da Carta de Serviços ao Usuário, instituídas no âmbito do Poder Executivo Federal, respectivamente, pelos Decretos e 8.638/2016 e 9.094/2017. Neste sentido, o modelamento, a organização e o aperfeiçoamento contínuo dos processos de trabalho promovem maior controle e qualidade às iniciativas desempenhadas pela instituição, acelerando os resultados e permitindo que os procedimentos administrativos sejam ordenados, gerenciados e controlados de modo eficaz.
6. **BPM (*Business Process Management*):** É uma abordagem disciplinar utilizada para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de trabalho, automatizados ou não, para alcançar resultados consistentes e alinhados com os objetivos estratégicos da organização. É uma nova forma de articular e aplicar de forma integrada abordagens, metodologias, estruturas de trabalho, práticas, técnicas e ferramentas para processos que muitas vezes são aplicados de maneira isolada. BPM também reconhece o papel-chave de pessoas com habilidades e motivação, bem como o uso correto de tecnologias para entregar melhores produtos e serviços para os clientes. (ABPMP,2013).
7. **Escritório de Processos - BPMO (*Business Process Management Office*):** unidade de negócio que tem como objetivo a missão de administrar, suportar e fomentar BPM em toda a organização sendo um catalisador para a transformação da organização. O Escritório de Processos é o ponto focal para coordenação de melhorias de processos e atividades de gestão de processos. Ele apoia toda a organização com padrões de conformidade, metodologias, modelos, educação, auxílio a projetos e *coaching*, garantindo práticas consistentes para alcançar os objetivos da gestão por processos em tempo adequado e com boa relação custo-benefício. (Tregear et al. 2010).
8. **Adoção de metodologia BPM:** Ao aplicar o BPM, a instituição implanta uma gestão com foco na abordagem de processos, integrando o esforço organizacional além das áreas funcionais. O BPM CBOK v 3.0 (ABPM 2013) resume alguns importantes benefícios potenciais e vantagens para diferentes partes interessadas. Leva em consideração quatro grupos que podem se beneficiar direta ou indiretamente. Essa lista deve ser vista como oportunidades disponíveis em diferentes formas de acordo com a maturidade da organização e a energia que essa decide colocar na implementação de BPM.
9. **Adoção de notação BPMN (*Business Process Management Notation*):** A notação BPMN, além de ser considerada a maior, mais moderna e amplamente aceita notação para modelagem de processos (Pavani Júnior e Scucuglia, 2011), pode ser facilmente compreendida por pessoas, de modo a facilitar a explicitação dos processos de trabalho modelados na notação (Campos, 2013) e atende aos critérios de adoção de padrões abertos recomendados pela arquitetura ePING (Padrões de Interoperabilidade de Governo Eletrônico) fixados na Portaria SLTI/MPOG n° 92/2014. Ainda, serviu como padrão definido pelo Governo Federal, através do extinto Programa de Gestão de Processos do Governo Federal - Gespublica, cujos conceitos foram incorporados recentemente pelo conjunto de ações que compõe o Programa Brasil Eficiente, instituído pelo Decreto s/n° de 07/03/017.

Quadro 1 - Benefícios de BPM (ABPMP, 2013).

Benefícios para	Atributos do benefício
Organização	<ul style="list-style-type: none"> • Transformação de processos requer definições claras de responsabilidade e propriedade • Acompanhamento de desempenho permite respostas ágeis • Medições de desempenho contribuem para controle de custos, qualidade e melhoria contínua • Monitoramento melhora a conformidade • Visibilidade, entendimento e prontidão para mudança aumentam a agilidade • Acesso a informações úteis simplifica a transformação de processos • Avaliação de custos de processos facilita controle e redução de custos • Melhor consistência e adequação da capacidade de negócio • Operações de negócio são mais bem compreendidas e o conhecimento é gerenciado
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Transformação dos processos impacta positivamente os clientes • Colaboradores atendem melhor às expectativas de partes interessadas • Compromissos com clientes são mais bem controlados
Gerência	<ul style="list-style-type: none"> • Confirmação que as atividades realizadas em um processo agregam valor • Otimização do desempenho ao longo do processo • Melhoria de planejamento e projeções • Superação de obstáculos de fronteiras funcionais • Facilitação de <i>benchmarking</i> interno e externo de operações • Organização de níveis de alerta em caso de incidente e análise de impactos
Ator de processo	<ul style="list-style-type: none"> • Maior segurança e ciência sobre seus papéis e responsabilidades • Maior compreensão do todo • Clareza de requisitos do ambiente de trabalho • Uso de ferramentas apropriadas de trabalho • Maior contribuição para os resultados da organização e, por consequência, maior possibilidade de visibilidade e reconhecimento pelo trabalho que realiza

10. Ferramenta BPMS (*Business Process Management System*): É um tipo especial de sistema que permite automatizar e gerenciar um processo de negócio (**Quadro 2**).

Quadro 2 - Exemplos de ferramentas BPMS. A versão gratuita do BizAg i não foi incluída porque atende apenas as duas primeiras características do quadro comparativo: uso do padrão BPMN e modelagem, somente a versão paga atende as demais.

Características/Software – Versão	ProcessMaker		BizAg i	BonitaSoft		jBPM 5.4
	Paga	Free	Paga	Paga	Free	Free
Utiliza os padrões BPMN/BPEL	Não	Não	X	X	X	X
Modelagem do processo de negócio	X	X	X	X	X	X
Execução do processo	X	X	X	X	X	X
Simulação do processo de negócio	X	X	X	X	X	X
Integração com sistemas	X	X	X	X	X	X
Monitoração em tempo real dos indicadores do processo	X	Não	X	X	Não	X
Definição de regras de negócio	X	X	X	X	X	X
Definição de usuário e grupo de usuário	X	X	X	X	X	X
Interface com usuário final (participantes do processo)	X	X	X	X	X	X
Editor de formulário dinâmico para interface de tarefas humanas	X	X	X	X	X	X
Controle das versões dos processos	?	Não	?	X	X	X

11. Workflow: É uma das tecnologias que implementa a automação de fluxos de trabalho. Projetos de implementação de *workflow* normalmente costumam ser ações mais pontuais, específicas e departamentais dentro da organização, não sendo necessariamente desenvolvidos em processos primários. Por objetivar a melhoria de processo problemático, com foco por exemplo em diminuição de prazo e maior controle das atividades, não há necessariamente uma abordagem estruturada e planejada de melhoria de processos embasando o trabalho.

Deve-se ter clara noção da existência de ferramentas de *workflow* que implementam apenas uma parte dos conceitos relacionados a BPM (normalmente a automação de fluxo de trabalho, e eventualmente o gerenciamento de documentos) e não são “plataformas de BPM” ou “BPMS”. Pode haver automatização de fluxos de trabalho utilizando-se uma ferramenta de *workflow*, sem uma abordagem estruturada para gerenciamento e monitoramento de processos de negócios que embase este trabalho. Em outras palavras, ela não está implementando BPM, mas apenas automatizando seus fluxos de trabalho (Mortari, 2012).

12. Responsabilidades do Escritório de Processos (ABPMP,2013):

- a. Definir princípios, práticas e padrões de BPM
- b. Proporcionar ferramentas e métodos comuns
- c. Formar e educar sobre práticas e princípios de gerenciamento de processos de negócio
- d. Difundir a cultura BPM na organização
- e. Fornecer orientação, mentoria e treinamento em melhores práticas e padrões, reforçando a conformidade
- f. Prover recursos (humanos, ferramentas) para projetos de análise e desenho
- g. Identificar, monitorar, apoiar, consolidar e relatar a situação em diversos projetos de transformação de processos pela organização
- h. Garantir que os princípios, práticas e padrões de BPM sejam escaláveis ao longo do escopo atual e futuro da implementação de BPM
- i. Proporcionar governança no desenho global de processos
- j. Integrar processos de negócio em nível corporativo
- k. Criar e manter um repositório de processos
- l. Fomentar a inovação e mudanças de paradigma

13. Implementação em Ondas: Implantação progressiva dos serviços oferecidos pelo Escritório de Processos para desenvolver a maturidade em BPM de uma forma controlada (**Figura 4**). O sucesso inicial no atendimento das necessidades das unidades de negócios é fundamental para expansão da cultura de processos (Tregear et al., 2010).

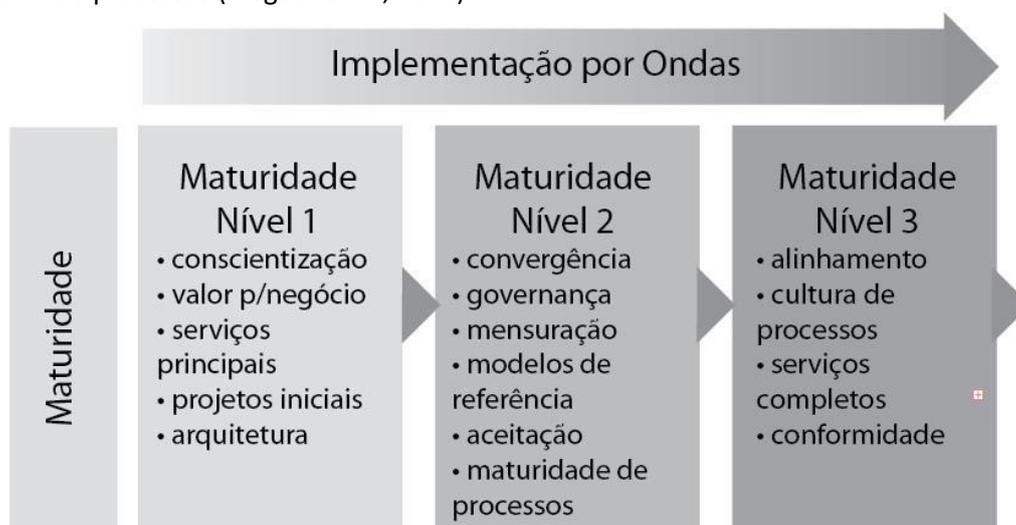


Figura 4 - Implementação por Ondas (Tregear et al., 2010).

14. Perfil do Escritório de Processos: Facilitador (Figura 5) (ABPMP, 2013).

- a. **Direcionador** – um escritório que tem muita autoridade para intervir nas operações das unidades de negócio e garantir a conformidade com as práticas de BPM;
- b. **Servidor** - se limita a responder às demandas das unidades de negócio e procura influenciar resultados e aceitação do pensamento em BPM;
- c. **Facilitador** – está no meio termo: tem alguns poderes de coerção, mas reconhece que a partir da participação voluntária - e não obrigatória - das unidades de negócio, serão gerados resultados melhores e mais sustentáveis.

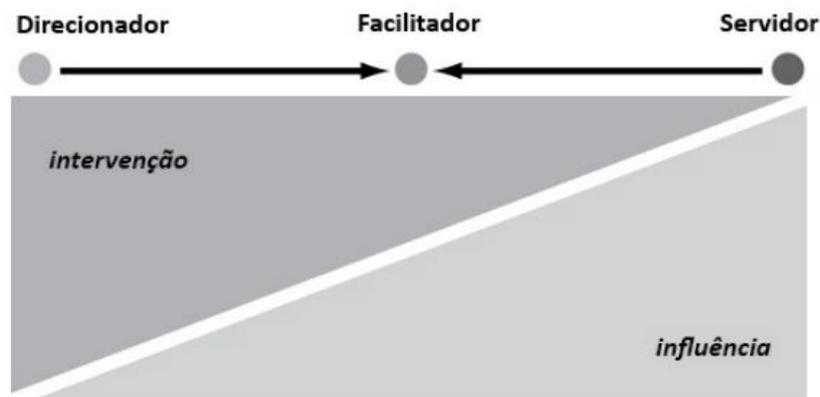


Figura 5 - Modelo de operação do escritório de processos (ABPMP, 2013).

6 Modelo Sugerido e/ou Diretrizes

A missão de uma unidade organizacional responsável pela gestão dos processos da ANM, geralmente denominada por Escritório de Processos (EPROC), é estimular e propagar a cultura de gerenciamento por processos em todos os níveis hierárquicos e diversas áreas de atuação da instituição, atuando por meio de mentoria, capacitação dos envolvidos, organização, gestão e o suporte na implementação dos processos de trabalho. Estas ações visam o aumento de visibilidade, transparência, padronização, integração e melhoria contínua dos processos, garantindo o alinhamento dos procedimentos adotados com os valores do planejamento estratégico da Agência.

Segue, abaixo, sugestões de diretrizes para a gestão por processos da ANM:

1. Deverá ser prevista e criada na estrutura da organização uma unidade organizacional responsável pela gestão do portfólio dos processos da ANM;
2. As ações estratégicas previstas no planejamento estratégico devem ser priorizadas em consonância com a unidade organizacional responsável pelos projetos da ANM;
3. Os princípios, métodos, técnicas, ferramentas, práticas e padrões da gestão por processos deverão ser estabelecidos para toda a ANM e deverão ser escaláveis;
4. A cultura de gestão por processos e gestão de projetos deverá ser difundida na organização;
5. Fornecer orientação, tutoria e priorizar o ensino da tecnologia para as demais unidades organizacionais para que possam realizar suas atividades de gestão de processos, cabendo ao escritório de processos a orquestração das atividades;
6. As demais unidades organizacionais da ANM deverão ser responsáveis pela análise, desenho, mapeamento, execução, operação e constante aprimoramento dos seus processos de trabalho, dentro dos padrões e métodos definidos para a ANM;
7. Cada área da ANM deverá ter um líder local, responsável pelo mapeamento e gestão dos seus processos de trabalho, relatando a execução, os indicadores e os avanços à unidade gestora dos processos da ANM;

8. As ações de transformação de processos pela organização deverão ser identificadas, monitoradas, apoiadas, consolidadas, integradas e relatadas pela unidade gestora dos processos da ANM;
9. A gestão deve-se utilizar de ferramenta que permita a criação e gestão de um repositório de processos;
10. A inovação e as mudanças de paradigmas deverão ser fomentadas;

7 Sequência de Ações Sugeridas

Em função do conteúdo apresentado nos capítulos acima, segue, de forma complementar, a proposta de agenda executiva para os primeiros 3 anos (**Quadro 3**).

8 Considerações Finais

O objetivo institucional maior deve ser composto – entre outros tópicos – por um fortalecimento da cultura de gestão estratégica que busca eficácia, eficiência e efetividade das atividades e dos serviços prestados. O Escritório tem a função de gerir a racionalização dos processos, em todos os níveis de atuação por meio de identificação, mapeamento diagnóstico e aperfeiçoamento, alinhado ao planejamento estratégico e um regimento interno. Acrescentaria ainda que a presença do Escritório de Processo na Agência contribuirá com aumento de eficiência, efetividade, isonomia, economicidade, transparência e *accountability*. Deve-se dotar os servidores de treinamento e capacitação adequados, reforçando o entendimento de vigilância sobre o processo de trabalho que é executado sob sua responsabilidade, e enxergando o Escritório de Processo apenas como a entidade de alinhamento geral. Uma boa gestão, acrescida de princípios de Governança, fortalece a Instituição provendo-a de mecanismos fortes e base sólida, refletindo no bom atendimento à sociedade.

Quadro 3 - Proposta de agenda para os 3 primeiros anos.

Compromisso	Ano 01	Ano 02	Ano 03	Obs:
1. Montagem e estruturação interna do EPROC				
1.1. Definir o perfil dos integrantes;				- Definir competências, experiências e conhecimentos exigidos para se trabalhar no EPROC;
1.2. Definir a equipe do EPROC;				- Gestor de processos, analista de processos, certificações exigidas etc.
1.3. Definir agenda e ementa de capacitação da equipe EPROC;				- Gestão por/de processos; modelagem e análise de processos, cursos ENAP, material da ANAC, DNIT e SERPRO, cursos particulares, da ABPM e outros;
1.4. Contratação de consultoria para gestão por processos;				- Para apoio na instalação e maturação do EPROC;
1.5. Definir a metodologia a ser usado pelo escritório;				- Se ISO, BPMN e outras
1.6. Construir e manter a ferramenta de gestão e repositório do portfólio de processos da ANM;				- Funcionalidades: i) permitir fazer o desenho/redesenho do processo, ii) integração com sistemas especialistas; iii) executar o processo; iv) armazenar o histórico de versões de desenhos de processos; e v) gerar manual textual com base nos parâmetros, metadados e informações inseridas no processo desenhado;
1.7. Integração da ferramenta de gestão de portfólio com o workflow;				i) não intrusivo; ii) criação e edição dos fluxos em interface amigável e com base nos desenhos dos processos; iii) acompanhar prazos, tarefas pendentes, geração de relatórios etc.
2. Produtos internos do EPROC				
2.1. Produzir a 1ª versão do manual de mapeamento;				
2.2. Estruturar a sistemática dos cursos e treinamentos contínuos para as áreas locais;				
2.3. Produzir a 2ª versão do manual de mapeamento;				
2.4. Realizar a manutenção contínua do manual de mapeamento;				
3. Produtos externos ao EPROC				
3.1. Atender os objetivos estratégicos prioritários;				- Em conjunto com EPROJ;
3.2. Atender os objetivos estratégicos;				- Em conjunto com EPROJ;
3.3. Atender os objetivos avulsos;				- Em conjunto com EPROJ;
3.4. Mapear os macroprocessos da agência;				
3.5. Identificar (e não mapear) os processos de negócio da agência;				
3.6. Mapear os processos de negócio da agência e definir indicadores;				
3.7. Realizar treinamentos para mapeamento dos processos de trabalho, com definição de indicadores e metas;				
3.8. Geração dos primeiros manuais de procedimentos por parte das respectivas áreas locais;				
3.9. Monitoramento dos dados gerados e fornecidos pelas áreas locais, conforme os padrões, indicadores e metas definidos;				

9 Proposta de Competências do Escritório de Processos

Como produto final, tendo como base a pesquisa feita por meio de *benchmarking* e leitura de regimentos internos, optou-se por desenvolver uma proposta com base nos respectivos conteúdos legais abaixo:

- RESOLUÇÃO Nº 381, DE 14 DE JUNHO DE 2016.

Altera o Regimento Interno da Agência Nacional de Aviação Civil - ANAC.

- RESOLUÇÃO DE DIRETORIA COLEGIADA - RDC Nº 61, DE 3 DE FEVEREIRO DE 2016

(Publicada em DOU nº 25, de 5 de fevereiro de 2016) – Agência Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA.

A proposta de competência do Escritório de Processos no âmbito da Agência Nacional de Mineração está organizada em dois formatos, a fim de atender os possíveis graus de detalhe em que o texto do regimento pode se pautar:

- **Cenário A:** Considerando um regimento que se utilize de um texto mais abrangente, onde as demais competências das unidades organizacionais são detalhadas em uma norma secundária publicada à parte;
- **Cenário B:** Considerando um regimento que já apresenta diretamente as competências das unidades organizacionais de forma detalhada;

Para o **Cenário A**, é a conjugação do Formato 01 com o Formato 02, onde o primeiro é inserido no corpo do regimento e o segundo é inserido na norma publicada à parte, enquanto que para o **Cenário B**, o Formato 02 é inserido diretamente no corpo do regimento:

Formato 01 (abrangente):

Texto a ser inserido nas competências da superintendência:

- I - Exercer a função de escritório de processos da Agência; e*

Formato 02 (detalhado):

Texto a ser inserido nas competências do escritório de processos:

- I. Propor, desenvolver e disseminar metodologias, padrões, normas, e soluções para viabilizar a gestão de processos como instrumento contínuo de gestão estratégica;*
- II. Apoiar as unidades organizacionais da agência na implementação de metodologias e instrumentos para a gestão por resultados;*
- III. Alinhar as práticas e os processos organizacionais às diretrizes estratégicas no âmbito institucional, setorial e governamental;*
- IV. Propor e gerenciar a arquitetura de processos da agência;*
- V. Propor e acompanhar programas educacionais de gestão de processos;*
- VI. Desenvolver e difundir uma cultura orientada a processos;*
- VII. Acompanhar o desempenho de processos organizacionais priorizados para monitoramento;*
- VIII. Prestar suporte ao desenvolvimento de projetos de análise e melhoria de processos;*
- IX. Promover a troca de experiências e difundir melhores práticas e resultados da gestão de processos da agência;*
- X. Coordenar o processo de Avaliação de Desempenho Institucional;*
- XI. Manter atualizados os instrumentos regimentais da agência; e*
- XII. Promover a visibilidade dos processos de negócio a toda agência.*

10 Pessoas que participaram da elaboração e discussões

1. Cristine Hortência Coutinho Pontes – Especialista em Recursos Minerais – DGTM/Sede
2. Emanuella Barreto Costa – Analista Administrativo – Superintendência AM
3. Francisco da Silva Freire Neto – Técnico em Atividades Minerais – Superintendência SC
4. Luiz Paulo Beghelli Júnior – Especialista em Recursos Minerais – DGTM/Sede
5. Marcus Geraldo Zumblick – Geólogo – Superintendência SC
6. Ricardo Moreira Peçanha – Geólogo – Superintendência SC

11 Referências bibliográficas

- ABPMP. Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge - BPM CBOK V.3.0. 1ª ed. 2013
- CAMPOS, A. L. N. A modelagem de processos com BPMN. Rio de Janeiro. Brasport. 2013.
- ENAP. Escola Nacional de Administração Pública. *Curso de introdução à gestão de processos*. 2015.
- Fundação Nacional da Qualidade - FNQ. Gestão por processos não sobrevive sem visão sistêmica. Disponível em <<http://www.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/entrevistas/gestao-por-processos-nao-sobrevive-sem-visao-sistematica>>. Acesso em 06/05/2018.
- MORTARI, C.E. BPM e Workflow – Qual a diferença? 2012. Disponível em: <<http://blog.iprocess.com.br/2012/09/bpm-e-workflow-qual-a-diferenca/>>. Acesso em 30/05/2018.
- OMG. Object Management Group. *Business Process Model and Notation version 2.0.2*. 2013.
- PAVANI JÚNIOR, O. & SCUCUGLIA, R. Mapeamento e Gestão por Processos – BPM. Gestão orientada à entrega por meio de objetos. São Paulo. Ed: M. Books do Brasil Editora Ltda. 2011.
- TREGGAR, R. *et al.* Estabelecendo o Escritório de Processos. EloGroup. ISBN 978-85-64316-003. 2010.
- UNIOSORO, C.H Escritório de Processos. BPMO (Business Process Management Office). Rio de Janeiro. Brasport. 2015.