



ANVISA

Agência Nacional de Vigilância Sanitária

METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO



**ESCRITÓRIO
DE PROCESSOS**

MBS
consulting

Diretor-Presidente

Antonio Barra Torres

Diretores

Meiruze Sousa Freitas

Cristiane Rose Jourdan Gomes

Rômison Rodrigues Mota

Alex Machado Campos

Chefe de Gabinete

Karin Schuck Hemesath Mendes

Assessor-Chefe de Planejamento

Gustavo Henrique Trindade da Silva

Coordenadora de Gestão da Qualidade em Processos Organizacionais

Marina Torres Uber Bucek

Elaboração e Revisão

Escritório de Processos | Coordenação de Gestão da Qualidade em Processos Organizacionais | Assessoria de Planejamento

Assessoria de Planejamento

Nelci dos Santos

Ewerton Luciano Martins

Fabiano Ferreira de Araujo

Luciana Pereira de Andrade

Marcelo Ivo Silva de Lima

MBS Consulting

Christian Longhi

Luiz Matos

Cleverson Cardoso

Projeto e Design Gráfico

MBS Consulting

Metodologia de Gerenciamento de Processos de Negócio - Anvisa

Identificação: MGP Anvisa

Versão: 01

Data de Aprovação: 29/10/2021

Data da próxima revisão: 10/10/2023

Título: Metodologia de Gerenciamento de Processos de Negócio – Anvisa

Elaborado por:

Luiz Matos (MBS Consulting)

Cleverson Cardoso (MBS Consulting)

Revisado por:

Aprovado por:

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO	6
2. GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO	7
3. METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO (MGPN)	10
4. DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA PARA PROCESSOS	11
4.1. GERENCIAR CADEIA DE VALOR E DEFINIR INDICADORES E METAS	12
4.2. PROSPECTAR IDEIAS E DEMANDAS DE TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS	15
4.3. GERENCIAR PORTFÓLIO PARA TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS	16
4.4. PROMOVER A CULTURA DE GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO	17
5. PROJETOS DE TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO	18
5.1. A ESTRUTURA DA ETAPA DE PROJETOS DE TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS:	20
5.2. ACOMPANHAMENTO DOS PROJETOS DE TRANSFORMAÇÃO	21
<i>PLANEJAR A EXECUÇÃO DO PROJETO</i>	22
<i>AVALIAR ENTREGAS E RESULTADOS</i>	23
5.3. ENTENDIMENTO E MODELAGEM DO PROCESSO AS / IS	26
<i>ENTENDIMENTO DA SITUAÇÃO ATUAL DOS PROCESSOS</i>	28
<i>MODELAGEM (AS IS) DO PROCESSO</i>	29
<i>MAPEAMENTO DA EXPERIÊNCIA DO USUÁRIO</i>	32
5.4. ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DE PROCESSOS	35
<i>IDENTIFICAR INFORMAÇÕES GERAIS PERTINENTES AO PROCESSO</i>	36
<i>ANALISAR O PROCESSO</i>	37
<i>DOCUMENTAR A ANÁLISE - DIAGNÓSTICO</i>	44
5.5. REDESENHO DO PROCESSO	48
<i>ELABORAÇÃO DE DIAGRAMAS</i>	50
<i>DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES</i>	51
<i>PROPOSIÇÃO DE INDICADORES</i>	52
5.6. IMPLEMENTAÇÃO DE AÇÕES DE MELHORIA	57
<i>ELABORAÇÃO DO PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO</i>	58
<i>MONITORAMENTO DA IMPLEMENTAÇÃO DAS MELHORIAS</i>	59
5.7. MONITORAMENTO / REVISITAÇÃO DOS PROCESSOS	62
<i>MENSURAR RESULTADOS</i>	64
<i>EXTRAIR DADOS GERENCIAIS</i>	66
<i>IDENTIFICAR AÇÕES DE MELHORIA NO PROCESSO</i>	66
6. GESTÃO DO DIA A DIA	70
6.1. MONITORAR A EXECUÇÃO DE PLANOS DE AÇÃO DE MELHORIA DE PROCESSOS	70
6.2. REALIZAR AVALIAÇÃO DOS PROCESSOS DE NEGÓCIO	72

6.3. MONITORAR DESEMPENHO DOS PROCESSOS DE NEGÓCIO	72
7. GOVERNANÇA DA GESTÃO DE PROCESSOS	74
7.1. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES DOS ENVOLVIDOS NO PROJETO.....	74
7.2. GERIR ARQUITETURA DE PROCESSOS.....	76
7.3. MENSURAR OS RESULTADOS DA TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS	76
7.4. BENCHMARKING COM INSTITUIÇÕES DE REFERÊNCIA	77
7.5. GERIR O AUMENTO DA MATURIDADE DE PROCESSOS.....	77
7.6. ESTABELECEER DONOS DOS PROCESSOS DE NEGÓCIO	77
8. GLOSSÁRIO.....	78
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	87
ANEXO I - PADRÃO DE MODELAGEM DE PROCESSOS	89
ANEXO II - GERENCIAMENTO DA MATURIDADE DE PROCESSOS DE NEGÓCIO	128
ANEXO III - PRIORIZAÇÃO DE DEMANDAS DO ESCRITÓRIO DE PROCESSOS	134

1. APRESENTAÇÃO

Este documento apresenta a descrição detalhada da Metodologia de Gerenciamento de Processos de Negócio da Agência Nacional de Vigilância Sanitária – Anvisa. O gerenciamento de processos de negócio desenvolvido pelo Escritório de Processos da Anvisa consiste em um conjunto de ações que visam estabelecer soluções coletivas e gerenciais comuns no âmbito da organização, visando o aperfeiçoamento gerencial.

Essas ações também preconizam atividades que auxiliarão na modernização da gestão de toda organização, buscando uniformizá-las para atingir o máximo de eficiência e eficácia na sua implementação. Com isso será possível contribuir diretamente para que a organização seja capaz de executar uma gestão por processos.

O Gerenciamento de Processos da Anvisa pode ser trabalhado como uma ação sistêmica associada à melhoria contínua da organização, pautada na evolução dos processos e com atuação integrada ao Planejamento Estratégico da Anvisa.

Realizar o Gerenciamento de Processos pode gerar resultados significativos no desenvolvimento de sistemas informatizados de gestão e possibilitar o entendimento, análise e aprimoramento das rotinas internas de trabalho, com vistas a garantir a eficiência, eficácia, efetividade e a legalidade dos serviços prestados, como também, disseminar a cultura de Gerenciamento de Processos no âmbito da Anvisa.

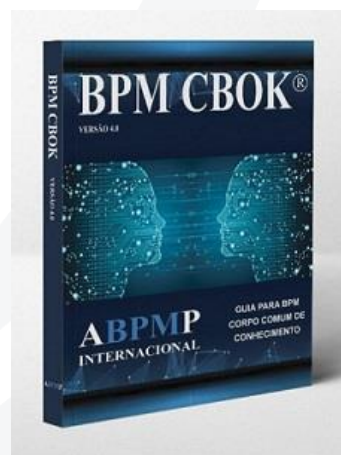
Recomenda-se a utilização deste conteúdo como um guia de referência para o profissional que visa à implementação das práticas de BPM (Business Process Management). O Escritório de Processos encontra-se à disposição para esclarecer eventuais dúvidas que possam vir a surgir a partir da leitura deste manual. Aos praticantes interessados em aprofundar seus conhecimentos na temática de Gerenciamento de Processos de Negócio, é recomendável a busca por bibliografia e formação especializada.

2. GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO

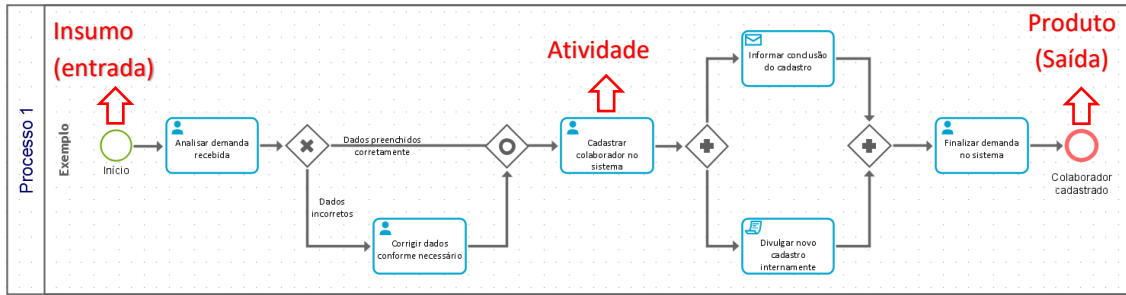
O Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM) é uma disciplina gerencial que tem por objetivo promover o aprimoramento gerencial em todos os níveis da organização: estratégico, tático e operacional. Visa identificar, projetar, executar, documentar, medir, monitorar e controlar processos de negócio, tanto automatizados como não automatizados, para alcançar resultados consistentes e direcionados, alinhados aos objetivos estratégicos da organização.

O BPM envolve a definição deliberada, colaborativa e, cada vez mais assistida, por tecnologia, melhoria, inovação e gerenciamento de processos de negócio de ponta a ponta que direcionam resultados de negócio, criam valor para os clientes e permitem que a organização atinja seus objetivos de negócio com mais agilidade.

O Gerenciamento de Processos de Negócio vem sendo mundialmente disseminado por meio da ABPMP® (Association of Business Process Management Professionals), associação internacional que organiza e impulsiona a evolução dessa disciplina gerencial. O BPM CBOK® é o corpo comum de conhecimento que contempla o conteúdo básico para os profissionais que atuam nesta área.



Para entender o que é o Gerenciamento de Processos de Negócio e como aplicá-lo na prática, é fundamental definirmos primeiramente o que é um processo de negócio. Segundo o BPM CBOK 4.0, processo de negócio é um conjunto de atividades sequenciadas executadas em uma sequência lógica que possuem um ou mais insumos e geram um ou mais resultados/produtos que entregam valor ao cliente, interno ou externo à organização.



Representação de exemplo de processo de negócio.

Os processos de negócio em uma organização podem ser classificados em três tipos básicos:

- **Gerencial:** direcionam a evolução da organização através de planejamento e controle;
- **Finalístico:** Agregam valor diretamente para o cliente externo entregando um produto ou serviço; e
- **Suporte:** sustentam as atividades dos Processos Gerenciais e Finalísticos fornecendo recursos tais como insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e outras funções de apoio.



Representação gráfica de uma cadeia de valor genérica de uma organização.

A **cadeia de valor** é uma representação do conjunto de processos que compõem uma organização e apresenta uma visão em nível executivo dos processos que são executados para a entrega de valor final ao cliente e/ou atores externos. Esta

ferramenta vem sendo utilizada como um importante instrumento de apoio à tomada de decisões estratégicas, como por exemplo, a priorização de processos críticos que precisam ser transformados visando ao atendimento de objetivos estratégicos.

Para institucionalizar a aplicação prática de BPM, o Escritório de Processos da Anvisa, com o apoio da MBS Consulting, desenvolveu a Metodologia de Gerenciamento de Processos de Negócio, objeto principal deste documento. O principal benefício da formalização de um único método para a aplicação de BPM é oferecer um guia de referência para formação de profissionais interessados nesta área do conhecimento e replicação das práticas propostas diretamente em seus processos de negócio.

Acredita-se que, a partir da aplicação da Metodologia de Gerenciamento de Processos Negócio, as atividades no dia a dia das unidades organizacionais serão executadas com maior agilidade, qualidade e confiabilidade, viabilizando o alcance de melhores resultados.

3. METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO (MGPN)

A Metodologia de Gerenciamento de Processos Negócio da Anvisa é composta pelas seguintes etapas: “Desdobramento da Estratégia para Processos”, “Projetos de Transformação de Processos de Negócio”, “Gestão do Dia a Dia” e “Governança da Gestão de Processos”; este último prevê um trabalho contínuo de manutenção da “Governança” do modelo proposto. Juntas, as quatro etapas compõem o *Framework* da Metodologia de Gerenciamento de Processos de Negócio, representada a seguir em uma única imagem:



Framework do Escritório de Processos da Anvisa – Visão Geral.

4. DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA PARA PROCESSOS

O desdobramento da estratégia para processos consiste em evidenciar de que forma cada processo contribui para o atendimento dos objetivos estratégicos, identificando, assim, processos críticos que precisam ser transformados.

A etapa de desdobramento da estratégia para processos é composta pelas seguintes etapas:

- Gerenciar cadeia de valor e definir indicadores e metas;
- Prospectar ideias e demandas de transformação de processos;
- Gerenciar portfólio para transformação de processos; e
- Promover a cultura de gerenciamento de processos.



Framework do Escritório de Processos – Desdobramento da Estratégia em Processos.

O desdobramento da cadeia de valor da Anvisa, consiste em identificar os processos de segundo nível que juntos formam os processos de primeiro nível apresentados na cadeia de valor; a representação deste desdobramento apresenta a arquitetura de processos da unidade organizacional, processos de segundo nível. Para a elaboração desta apresentação algumas etapas são realizadas: a avaliação dos produtos gerados pela unidade organizacional, valor entregue para os clientes internos e vinculação com a cadeia de valor da Anvisa.

Durante a fase de planejamento da demanda, o Escritório de Processos definirá, em conjunto com os executores, onde os processos de sua unidade organizacional se encaixam na cadeia de valor da Anvisa. Após identificados, encadeados e rearranjados os processos, estes serão classificados de acordo com a criticidade e prioridade para as unidades organizacionais.

Para o Escritório de Processos, os processos críticos são aqueles que possuem vinculação direta aos valores entregues pela Anvisa à sociedade, complementam os critérios definidos para a criticidade de um processo a existência clara de problemas relacionados à sua execução e a necessidade de adoção de medidas corretivas em curto ou médio prazo.

Quanto aos processos prioritários, estes devem possuir características como a vinculação direta à cadeia de valor ou projeto estratégico em execução na Anvisa, além de demandar uma necessidade clara de intervenção de melhoria de processos, em curto ou médio prazo e colaborar diretamente para o alcance das metas e/ou objetivos estratégicos da unidade organizacional.

Para o desdobramento da arquitetura de processos da unidade organizacional, além de levar em conta a cadeia de valor da Anvisa, pode-se partir do entendimento da documentação da unidade, projetos de melhoria de processos anteriores, identificação de prioridades ou outros subsídios que permitam o entendimento dos processos executados, como produtos gerados e entregues, por exemplo.

A partir desse entendimento, são realizadas reuniões de discussão para o desdobramento com a participação do gestor da unidade organizacional de negócio e outros envolvidos no processo. Nessa reunião são identificadas e agrupadas as grandes etapas necessárias para a elaboração dos produtos e serviços e é validada a nomenclatura dos processos identificados.

Além disso, o detalhamento representa as interações existentes nos processos, ou seja, nessa etapa também são coletadas as informações sobre os processos de trabalho e identificados os seus elementos essenciais (fornecedor, entrada, saída e cliente/usuário), além dos objetivos e seus principais executores. Essas informações deverão ser registradas no relatório de mapeamento da situação atual dos processos.

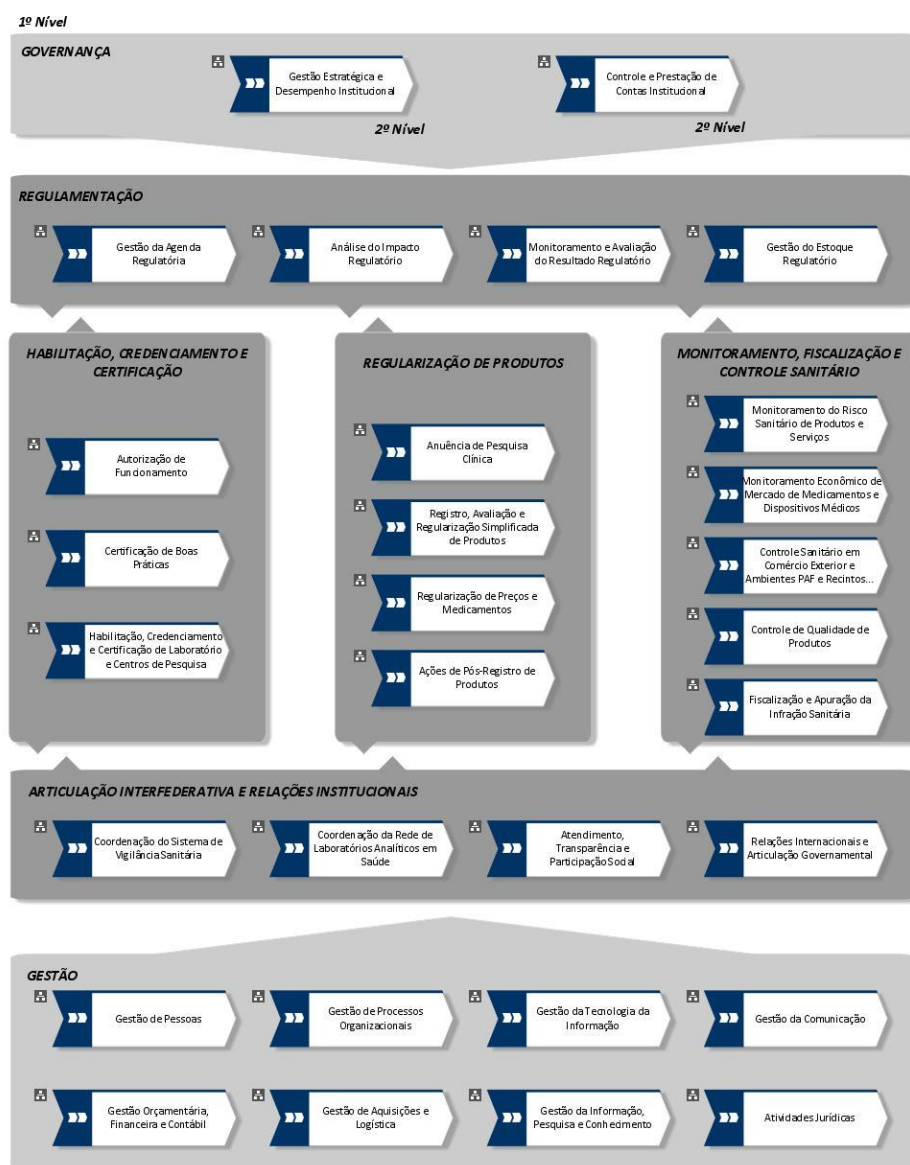
4.1. GERENCIAR CADEIA DE VALOR E DEFINIR INDICADORES E METAS

A **cadeia de valor** é uma representação do conjunto de processos que compõem uma organização para a entrega de valor final ao cliente e/ou atores externos,

apresenta uma visão em nível executivo dos processos que são executados na organização, esta ferramenta vem sendo utilizada como um importante instrumento de apoio à tomada de decisões estratégicas, como por exemplo, a priorização de processos críticos que precisam ser transformados visando o atendimento de objetivos estratégicos. A figura a seguir apresenta a representação da cadeia de valor da Anvisa, considerando os seus processos de primeiro e segundo níveis:



Esse diagrama representa a Cadeia de Valor da Anvisa. Aqui é possível encontrar os processos de 1º Nível (Governança, Regulamentação, Habilitação...) e 2º Nível da Cadeia de Valor.



Cadeia de Valor da Anvisa.

O Escritório de Processos gerencia a cadeia de valor e realiza aporte metodológico na definição de indicadores e metas de processos. Para isso são necessárias as seguintes ações específicas:

- **Avaliar Desempenho e Resultados dos Processos:** A análise do desempenho e dos resultados dos processos é fundamental para que seja levantada uma visão completa da situação atual da cadeia de valor. Para o entendimento da situação atual em profundidade, é necessário verificar os resultados de indicadores e se as metas estabelecidas previamente foram alcançadas.
- **Aprovar Cadeia de Valor, Indicadores e Metas:** Considerando os resultados indesejáveis evidenciados pela avaliação da situação atual dos processos, além de considerar os novos direcionamentos estratégicos da alta administração, faz-se uma proposição de cadeia de valor, indicadores de processos e metas. Tais proposições devem ser baseadas e desdobradas em alinhamento ao Plano Estratégico. As proposições são então debatidas e aprovadas.
- **Atualizar Cadeia de Valor, Indicadores e Metas:** A equipe técnica responsável atualiza a nova versão dos instrumentos (Cadeia de Valor, Indicadores e Metas) a fim de viabilizar o posterior levantamento de gaps e proposição de projetos de transformação.

Um **indicador de processo** tem como objetivo mensurar o desempenho/resultado de um determinado processo de negócio da organização. Um indicador de processo pode ser também um indicador estratégico quando o alcance de um patamar de desempenho de um processo é fundamental para o alcance de um objetivo estratégico.

A **meta de um processo** significa o desempenho futuro desejado para um determinado indicador de processo. Uma meta de processo pode ser também uma meta estratégica quando o alcance de um patamar de desempenho de um processo é fundamental para o alcance de um objetivo estratégico

Para o desdobramento da cadeia de valor e seu alinhamento aos objetivos estratégicos, podem ser utilizadas as seguintes questões:

- Quais produtos são entregues no escopo deste processo?

- Quais são as principais etapas que constituem este processo?
- Qual o objetivo do processo?
- Qual objetivo estratégico da Anvisa que o processo está atendendo?

A partir da cadeia de valor da Anvisa, serão identificados os processos em que há a participação da unidade organizacional e o contexto de inserção no tema correspondente para que seja compreendida a interação, participação e o valor gerado pela unidade organizacional.

Nível	1º Nível	2º Nível	3º Nível
Objetivo (Tema)	Representa como a Anvisa está organizada para gerar de valor a sociedade.	Representa como a Anvisa e suas unidades organizacionais se mobilizam para a entrega de produtos/serviços e, resolver e gera valor a sociedade.	Representa o agrupamento de atividades, ativos e recursos voltados à entrega de um serviço/produto específico.

Níveis da cadeia de valor.

Cada processo de primeiro nível da cadeia de valor da Anvisa possui em seu desdobramento (segundo nível) a demonstração de quais unidades organizacionais participam de determinado macroprocesso dentro do contexto geral dos processos de negócio da Anvisa. Por vezes, essa versão pode não corresponder à mais atual representação das unidades organizacionais, sendo que nesses casos é indicada a atualização da cadeia de valor.

4.2. PROSPECTAR IDEIAS E DEMANDAS DE TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS

O escritório de processos poderá, além de receber demandas de transformação de processos pelas unidades organizacionais, identificar processos que necessitem de melhorias, a partir da análise do alcance dos objetivos estratégicos e dos problemas operacionais evidenciados na gestão do dia a dia ou ainda, por meio da aplicação de avaliação de maturidade em processos de negócio.

Para a prospecção de ideias ou demandas de transformação, o escritório de processos poderá realizar Workshops internos. A preparação do material do Workshop de Prospecção de Projetos de Transformação consiste na impressão dos materiais que serão utilizados como a cadeia de valor e eventuais painéis para a geração de ideias de novos projetos. Além disso, o cronograma do evento deve ser estabelecido, assim como a pauta que será conduzida para cada momento.

A realização de um workshop tem como objetivo apresentar da cadeia de valor e os direcionamentos estratégicos da alta administração, e, principalmente, prospectar ideias de projetos de transformação, buscando engajamento dos atores envolvidos com o processo.

A partir das informações levantadas, é necessário consolidar as propostas de projetos de transformação, definindo as informações básicas sobre eles e estruturando o portfólio de projetos para atuação do escritório de processos.

4.3. GERENCIAR PORTFÓLIO PARA TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS

O gerenciamento do portfólio de projetos de transformação de processos consiste inicialmente em consolidar as demandas identificadas elaborando cenários de atuação do escritório de processos. Baseando-se nos cenários elaborados, é realizado um estudo de priorização das demandas, com a utilização da Metodologia de Priorização de Projetos, anexo deste documento; também são levadas em consideração as restrições de recursos humanos e tecnológicos, além de pontos fortes e fracos de cada um. É definido então o planejamento de cada projeto de transformação priorizado que irá compor o portfólio.

Para a execução dos projetos de transformação propostos em seu portfólio, cabe ressaltar que a cadeia de valor da Anvisa está estruturada em processos de primeiro e segundo níveis. Sendo assim, é importante para a unidade organizacional o desdobramento destes até os processos que são executados em sua rotina de trabalho, para uma melhor compreensão de sua participação nas principais entregas realizadas pela Anvisa e a interação com os demais processos da cadeia de valor.

Durante os projetos de transformação de processos, alterações podem ocorrer nas seguintes situações: a alteração de nomenclatura de processos ou criação de novos processos. Cabe ao escritório de processos coordenar a devida atualização da arquitetura dos processos, bem como divulgar essas alterações às unidades envolvidas.

4.4. PROMOVER A CULTURA DE GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO

O escritório de processos da Anvisa tem como objetivo disseminar a cultura do gerenciamento de processos de negócio a partir de ações de comunicação que evidenciam os resultados estratégicos alcançados.

Avaliar resultados estratégicos e planejar a comunicação consistem em verificar os resultados de gestão de processos na Anvisa juntamente com o gerenciamento da maturidade em processos de negócio, em que são levantados o alcance dos resultados dos projetos de transformação e os ganhos de produtividade associados.

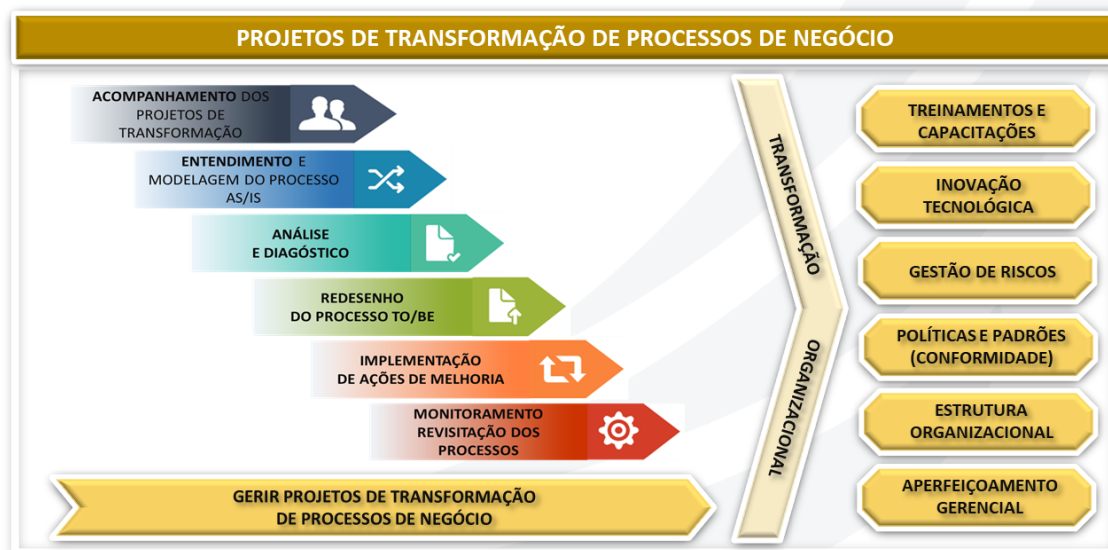
Nesse ponto, o site do Escritório de Processos é uma ferramenta importante para a disseminação da cultura em gerenciamento de processos de negócio, contendo informações específicas sobre essa disciplina e sobre a condução dos projetos executados. Essas informações estão disponíveis para serem consumidas pelas unidades organizacionais da Anvisa. Nessa questão, o escritório de processos realiza ações para a disseminação do conteúdo apresentado no site para toda a Anvisa.

5. PROJETOS DE TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO

A execução dos projetos de transformação de processos de negócio consiste na aplicação direta da disciplina de gerenciamento de processos e está detalhada em seis etapas:

- Acompanhamento dos Projetos de Transformação;
- Entendimento e Modelagem do Processo AS/IS;
- Análise e Diagnóstico;
- Redesenho do Processo TO/BE;
- Implementação de Ações de Melhoria; e
- Monitoramento e Revisitação dos Processos.

A figura a seguir apresenta a organização das etapas dos projetos de transformação de processos de negócio.

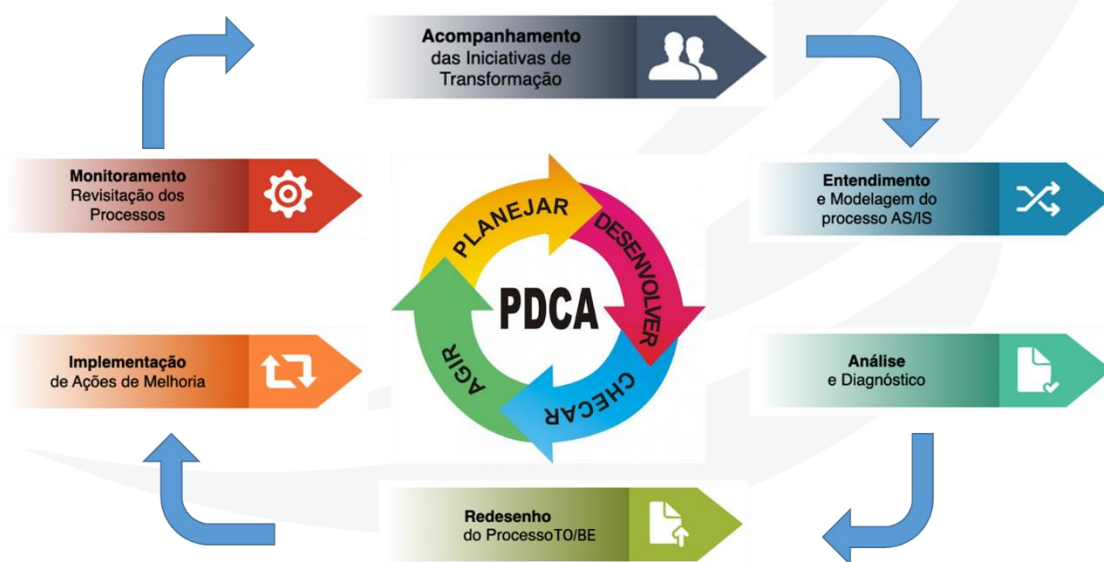


Framework do Escritório de Processos – Projetos de Transformação.

Assim como todo conjunto de conhecimentos, as informações apresentadas nesta seção estão sob constante evolução e serão atualizadas na medida em que os níveis de maturidade em Gerenciamento de Processos das unidades organizacionais da Anvisa forem evoluindo.

A etapa de Gerir Projetos de Transformação de Processos será apresentada em passos detalhados que proporcionarão melhor entendimento e auxílio no direcionamento, execução e condução dos projetos de melhoria e transformação de processos.

É importante destacar que as etapas apresentadas não são interdependentes, ou seja, poderão ser executadas de acordo com as necessidades das unidades organizacionais, cabendo ao escritório de processos ou responsável pelo processo analisar a necessidade e verificar qual etapa e produtos se adequam melhor para o atendimento da demanda. Por exemplo, é possível realizar apenas a modelagem da situação atual (*As Is*) de um processo para elaboração de sua documentação (*etapa de entendimento e modelagem AS/IS*), analisar criticamente seu estado atual (*etapa de análise e diagnóstico*), ou trabalhar em seu redesenho (*etapa de redesenho do processo TO/BE*) e elaborar o plano de implementação de melhorias (*etapa de Implementação de Ações de Melhoria*), de acordo com a necessidade, previamente analisada, da demanda. Também poderão ocorrer situações de melhorias em que será necessária a execução de todas as etapas. A execução das atividades de gerenciamento de projetos de transformação de processos é realizada em ciclos PDCA (*Plan, DO, Check, Action*).



Ciclo de Gerenciamento de Processos de Negócio.

5.1. A ESTRUTURA DA ETAPA DE PROJETOS DE TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS:

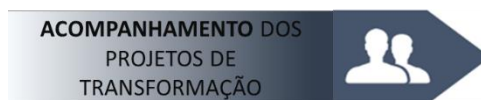
A etapa de Gerir Projetos de Transformação de Processos está estruturada em passos sequenciais não interdependentes, mas que interagem de acordo com o propósito do projeto de transformação de processos.

Para melhor apresentação dessa etapa, foram criadas seções que possuem uma sequência de informações necessárias ao entendimento completo das atividades correspondentes, dispostas estruturalmente conforme especificado a seguir:

1º CONTEXTUALIZAÇÃO	Fornece uma visão geral sobre a etapa a ser realizada. Nesta seção, é possível entender de forma geral o conteúdo do trabalho, o que este representa dentro da metodologia, seus objetivos e as interações com outras etapas.
2º A ETAPA PASSO A PASSO	Esta seção apresenta o passo a passo detalhado da etapa a ser executada. Entendido como o ponto focal deste caderno, contempla toda informação e entendimentos necessários para sua execução.
3º INSTRUMENTOS / MODELOS	Com o objetivo de apoiar a execução das etapas, a metodologia possui um conjunto de instrumentos / modelos que possibilitam a coleta e estruturação das informações de acordo com a necessidade de cada projeto de transformação de processos de negócio.
4º DICAS E BOAS PRÁTICAS	Contém um registro das experiências adquiridas durante as inúmeras demandas de projetos executados pelo Escritório de Processos, boas práticas de mercado, pesquisas acadêmicas e resultados de benchmarking são apresentadas nesta seção como dicas para os executores.

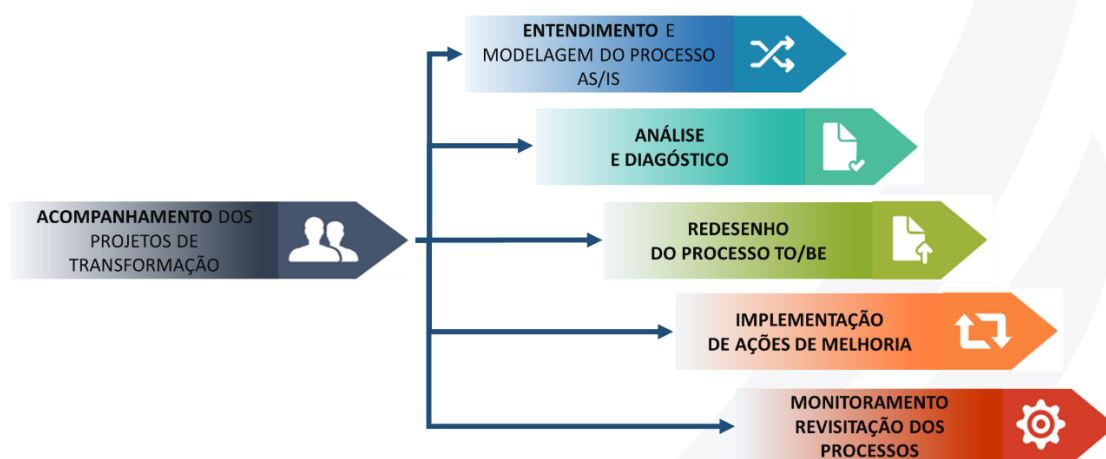
5.2. ACOMPANHAMENTO DOS PROJETOS DE TRANSFORMAÇÃO

A primeira etapa tem como objetivo acompanhar a execução dos projetos de transformação de processos e consiste no



PLANEJAMENTO do que será executado no projeto. É decorrente das ações internas do Escritório de Processos, como formador de facilitadores de processos, associado ao patrocínio da alta gestão e engajamento e disponibilidade da equipe que ocorre a participação ativa da equipe envolvida, bem como o apoio das demais unidades envolvidas nos projetos de transformação de processos.

Possui interface direta com todas as etapas da metodologia, independente de qual etapa será executada.



Interface das etapas do ciclo de transformação de processos.

Um projeto de melhoria e transformação de processos precisa ser acompanhado ponta a ponta para que sejam garantidos os propósitos, resultados e expectativas em relação ao trabalho empreendido. Assim, a primeira etapa da metodologia contempla duas fases, a saber:

- Planejar a execução do projeto; e
- Avaliar entregas e resultados.

Os acordos e entendimentos acerca dos propósitos, resultados, expectativas e produtos são registrados no documento “Relatório de Planejamento da Demanda”, o qual é o principal artefato de acompanhamento e monitoramento dos projetos. Dessa

forma, essa etapa antecede a execução das demais etapas da metodologia, contemplando escopo, entregas, prazos e resultados esperados.

A etapa passo a passo

Para a etapa *Acompanhamento dos Projetos de Transformação*, são trabalhadas duas fases distintas e complementares, conforme descrito a seguir:



Etapa passo a passo – Acompanhamento dos Projetos de Transformação.

PLANEJAR A EXECUÇÃO DO PROJETO

Ao receber uma demanda de atuação por parte das unidades organizacionais, o Escritório de Processos deverá realizar uma reunião para entendimento da demanda, definindo quais etapas da metodologia serão executadas. O documento *“Relatório de Planejamento da Demanda”* deverá ser produto desta reunião. Caso o projeto seja realizado diretamente pela unidade de negócio, o documento de *“Relatório de Planejamento da Demanda”* deverá ser elaborado conforme modelo disponibilizado pelo Escritório de Processos.

A partir de seu registro, o *“Relatório de Planejamento de Demanda”* fornece insumos para que a execução das ações seja acompanhada em termos de entregas, prazos, expectativas, escopo e produtos. Este fornece todo o suporte necessário para o planejamento e condução do projeto em questão, como por exemplo: um projeto para mapeamento ou redesenho de um processo específico.

É indicado que o cronograma de execução da demanda apresente o momento em que serão realizadas reuniões de trabalho junto às unidades organizacionais. Estas tratarão de assuntos relacionados ao status atual de execução do projeto, podendo, se necessário, adotar medidas corretivas ou preventivas para assegurar o resultado esperado.

Caso as reuniões entre o escritório de processos e as unidades organizacionais não sejam previstas ou necessárias, os responsáveis pela execução da demanda deverão acompanhar as etapas, entregas, resultados e prazos a fim de que os objetivos traçados sejam executados.

Ao final do projeto, o Escritório de Processos acompanha a realização da reunião de entrega com a participação de todos os envolvidos.

AVALIAR ENTREGAS E RESULTADOS

Ao final da execução do projeto, suas entregas e resultados serão avaliados e documentados. Essa fase é uma boa prática na gestão de projetos e possui como principal objetivo aprimorar a atuação do Escritório de Processos e sua maturidade no que diz respeito ao *Gerenciamento de Processos de Negócio* na Anvisa.

Após a execução das etapas de transformação nas unidades organizacionais, seja Mapeamento ou Redesenho de Processos, Implementação de Monitoramento ou todo o conjunto de etapas de acordo com a necessidade da unidade, o Escritório de Processos, conforme cronograma do projeto, realizará a avaliação das seguintes ações desenvolvidas:

- Se os processos mapeados/redesenhados foram elaborados conforme o padrão de modelagem respeitando a notação BPMN;
- Se todos os membros da unidade /executores do processo tomaram conhecimento do processo mapeado/redesenhado;
- Se os indicadores de desempenho definidos foram apresentados aos executores dos processos;
- Se os planos de ação elaborados foram apresentados aos executores dos processos;
- Se os prazos para implementação de melhorias foram apresentados aos responsáveis;
- Se os executores dos processos possuem conhecimento sobre o repositório do Escritório de Processos; e

- Aplicação da Avaliação de Satisfação do Cliente.

Essas informações serão registradas no repositório interno do escritório de processos durante as reuniões realizadas com as unidades organizacionais.

Instrumentos – Etapa Acompanhamento dos Projetos de Transformação

Para a etapa *Acompanhamento dos Projetos de Transformação*, podem ser considerados os instrumentos/modelos citados a seguir como saídas para o suporte em sua execução:

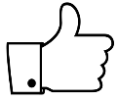
INSTRUMENTO I: Relatório de Planejamento da Demanda;

INSTRUMENTO II: Pesquisa de Satisfação do Cliente Interno do Escritório de Processos.

Dicas e Boas Práticas



DICA 01 – Como sugestão, é indicada a utilização/apresentação da metodologia de Gestão de Projetos para o gerenciamento dos projetos de transformação.



DICA 02 – Durante a primeira reunião para entendimento da demanda, é importante apresentar os documentos que suportam o gerenciamento de processos de negócio na Anvisa ao solicitante, como por exemplo: Metodologia de Gerenciamento de Processos, Padrão de Modelagem de Processos, modelos de documentos gerados pelo escritório de processos.



DICA 03 – Ao término do projeto de transformação, o escritório de processos deverá definir, junto aos executores, um prazo para nova realização da avaliação de maturidade do processo. Como sugestão, deve-se estabelecer o prazo de 12 (doze) meses para realização da avaliação.



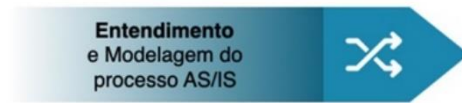
Dica 04 – Durante a reunião de planejamento da demanda, o planejamento estratégico da Anvisa deve ser apresentado aos participantes, identificando a qual objetivo deste o projeto está atrelado.



Dica 05 – O escritório de processos deverá estabelecer canal único de comunicação com toda empresa, para que possa receber solicitações referentes à transformação de processos de modo centralizado. Este canal deverá ser divulgado a todas as unidades organizacionais da Anvisa.

5.3. ENTENDIMENTO E MODELAGEM DO PROCESSO AS / IS

A Etapa de Entendimento e/ou Modelagem da Situação Atual (*As Is*) apresenta informações relacionadas à situação ATUAL



dos processos da Anvisa. Nesta etapa, são combinados esforços e métodos objetivos para o entendimento de como o processo é executado.

Esta etapa é trabalhada nas três subetapas descritas a seguir:

- Entendimento da situação atual dos processos;
- Modelagem AS IS do processo (Mapeamento da Situação Atual); e
- Mapeamento da Experiência do Usuário.

O entendimento e/ou modelagem da situação atual fornece suporte à documentação do processo e, os dados levantados nesta etapa, poderão ser utilizados para subsidiar a execução da Etapa – *Análise e Diagnóstico*, caso seja necessário.

O entendimento e modelagem da situação atual (*As Is*) é uma etapa fundamental para a compreensão da realidade das unidades organizacionais envolvidas na execução do processo. Por intermédio desta etapa é possível elaborar manuais e documentar procedimentos dos processos que serão ferramentas de preservação e transformação do conhecimento tácito em explícito. O trabalho realizado nesta etapa também é instrumento de suma importância para subsidiar a proposição de melhorias para processos de negócio e eventual automação do processo, desenvolvendo sistemas informatizados.

A etapa de Entendimento e/ou Modelagem da Situação Atual (*As Is*) apresenta aos interessados uma visão holística de seus processos, sendo iniciada pelo desdobramento da cadeia de valor até o detalhamento das atividades dos processos.

Concluída a didática quanto ao entendimento e desdobramento dos processos a partir da cadeia de valor, o entendimento dos processos também deve ser realizado para que seja possível apresentar uma visão geral de sua execução e os elementos que os compõem, como por exemplo: insumos, fornecedores, produtos e clientes, além de seu objetivo e principais executores.

Por vezes, em projetos de melhoria de processos não é necessário o desenho de diagramas com as informações sobre sua execução, isso porque a necessidade da elaboração da modelagem do processo deve ser avaliada durante a concepção da demanda, definindo os reais objetivos do projeto. Com isso, é possível obter os dados gerais do processo para subsidiar a análise e a melhoria sem que sua modelagem seja necessária, como por exemplo: partir do Planejamento da Demanda direto para a etapa de Análise e Diagnóstico.

Não obstante, a modelagem do processo permite a visualização gráfica de sua execução, possibilita melhor entendimento e proporciona a oportunidade de elaboração de seus manuais. Fica assim reforçada a indicação da avaliação clara dos propósitos antes do início de um projeto de melhoria e transformação de processos.

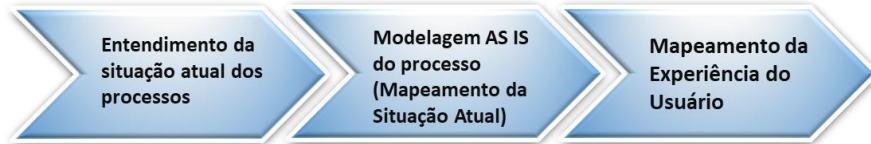
Dessa maneira, a etapa - Entendimento e/ou Modelagem da Situação Atual (*As Is*) tem por objetivo prover o entendimento da realidade de execução do processo. Os objetivos secundários descritos a seguir também são destacados nesta etapa:

- Detalhar as atividades para preservação e transferência de conhecimento;
- Conhecer os processos a fim de subsidiar o diagnóstico, a proposição de melhorias e o redesenho destes;
- Compreender, formalizar e comunicar os principais artefatos de processos; e
- Identificar as desconexões do processo.

A etapa passo a passo

O entendimento e modelagem da situação atual representa uma das etapas mais demandadas em projetos de melhoria e transformação de processos. Ela possibilita o conhecimento do processo para que as melhorias projetadas sejam efetivas.

Para a etapa *Entendimento e/ou Modelagem da Situação Atual (As Is)*, são trabalhadas três fases distintas e complementares, conforme descrito a seguir:



Etapa passo a passo – Entendimento e Modelagem do Processo AS/IS.

ENTENDIMENTO DA SITUAÇÃO ATUAL DOS PROCESSOS

O entendimento de processos antecede e complementa a modelagem e tem como objetivo descrever o contexto em que o processo está inserido por meio do levantamento de informações.

Antes da realização do mapeamento do processo, deverão ser levantadas as seguintes informações junto aos participantes do projeto:

- **Nome:** Nomenclatura que representa o processo;
- **Objetivo do Processo:** Qual a razão de ser do processo;
- **Executores do Processo:** unidade organizacional que atua diretamente no processo;
- **Participantes:** Todos os envolvidos no processo, considerando os executores e unidades que possuam interface com o processo;
- **Insumos:** Descrição das entradas do processo;
- **Fornecedores:** Descrição dos fornecedores de insumos para o processo;
- **Produtos:** Descrição dos resultados/produtos/serviços do processo;
- **Clientes:** Descrição dos recebedores dos produtos do processo;
- **Sistemas:** Sistemas de Informação que suportam a execução do processo;
- **Legislação associada:** Legislação básica de normatização do processo;
- **Riscos Associados:** fatores que podem afetar o alcance dos objetivos do processo;
- **Dono do Processo (Gestor do processo):** Gestor responsável por garantir a entrega do produto do processo;

- **Interface com a Lei Geral de Proteção de Dados:** existência e tratamento de dados pessoais e dados sensíveis durante a execução do processo; e
- **Tempo de Execução do Processo:** Tempo médio de execução do processo.

Tais informações deverão ser descritas no Relatório de Mapeamento da Situação Atual do Processo do escritório de processos.

MODELAGEM (As Is) DO PROCESSO

A modelagem de processos de negócio é o conjunto de atividades agrupadas e organizadas para representação de sua situação atual. Pode, por exemplo, prover suporte à proposta de redesenho e é primordial à análise de processos. Além de documentar o processo e promover a discussão acerca dos trabalhos da equipe, traz uma visão mais detalhada das atividades e da forma como são executadas.

Para elaboração do fluxo da informação ou mapeamento de processos, os especialistas contribuem com o trabalho participando de reuniões em que são realizadas entrevistas para o levantamento das atividades. O documento PADRÃO DE MODELAGEM DE PROCESSOS, anexo desta metodologia, do escritório de processos deve ser utilizado como base para elaboração do diagrama do processo.

Etapas para realização do mapeamento:

- **Primeira etapa:** Reunião de levantamento das informações;
- **Segunda etapa:** Reunião de apresentação e validação da prévia do DIAGRAMA do processo mapeado;
- **Terceira Etapa:** Reunião para apresentação do processo mapeado/redesenhado para os clientes;
- **Quarta Etapa:** Reunião para apresentação das considerações dos clientes para os responsáveis pelo processo juntamente com as descrições das atividades; e
- **Quinta Etapa:** Apresentação para todos os envolvidos na execução do processo.

Para a otimização destas etapas, sugerem-se reuniões com uma ou duas pessoas para levantamento e validação das informações dos processos. É comum a

participação do dono (Gestor da unidade organizacional) e de um executor do processo, pois dessa forma as reuniões são mais assertivas e objetivas.

Com o levantamento dessas informações, a equipe de analistas de processo fica responsável por elaborar a primeira versão do mapeamento da situação atual (*As Is*), considerando as atividades relatadas pelos envolvidos em sua execução rotineira.

Durante as reuniões para mapeamento do processo, o diagrama de processos deverá ser elaborado utilizando os elementos do BPMN constante no documento Padrão de Modelagem de Processos da Anvisa.

O primeiro passo é identificar quais são os **fornecedores de insumos** do processo, ou seja, quem envia os insumos para que o processo de negócio se inicie.

O segundo passo é identificar **o(s) insumo(s) necessário(s)** para que o sejam representados no diagrama do processo.

O terceiro passo é **identificar as ATIVIDADES** do processo, ou seja, as etapas passo a passo. Lembrando que o texto das atividades contém a descrição do “*O QUE FAZER*” de forma resumida, sendo que o detalhamento do “*COMO FAZER*” deverá ser elaborado em sua descrição caso necessário. Desta forma, o diagrama de processo fica mais limpo e padronizado, deixando o maior detalhamento e explicações sobre as atividades em sua descrição.

O quarto passo é **identificar os produtos gerados** pelo processo e quem os receberão (clientes).

O diagrama é **PARTE** do processo, que é composto também por suas descrições e demais detalhamentos. É comum que os executores incluam TODAS as informações do processo de negócio em seu diagrama, tornando sua representação gráfica poluída e de difícil compreensão. O diagrama do processo deve ser elaborado de modo simples, organizado e limpo para que qualquer pessoa “leiga” ao assunto consiga traduzir e consumir suas informações.

Conduzindo as ações desse modo e disponibilizando as informações trabalhadas no escritório de processos no repositório de processos, todos os colaboradores da Anvisa poderão consumir as informações dos processos de negócio de

quaisquer unidades organizacionais, fazendo com que a maturidade de processos e o aprimoramento gerencial evolua de modo constante.

Nesta fase, são representados no diagrama de processo as seguintes informações:

- **Objetivo do processo:** Descrição do objetivo do processo de negócio, justificando sua existência;
- **Clientes:** Quais os clientes que recebem o valor gerado no processo de negócio;
- **Insumos:** Detalhar o insumos necessários para que a atividade se inicie no processo. Cada atividade possui um insumo ou ação para que se inicie sua execução.
- **Descrição da atividade:** Detalhamento da atividade (como fazer). Elenca orientações quanto à execução da atividade, boas práticas, referências a modelos utilizados para a execução da atividade e outras especificidades utilizadas, caso necessário.
- **Saída da atividade:** Basicamente é o que a atividade gera de informação/produto. Servirá como insumo para a atividade subsequente.
- **Perfil de atuação/usuário:** Qual participante do processo executa aquela atividade, podendo ser um setor ou mesmo um cargo.
- **Sistemas da atividade:** Descrição do sistema utilizado, consultado ou alimentado para a execução da atividade.
- **Legislação associada à atividade:** Normas que parametrizem especificamente aquela atividade ou que orientem sua execução.
- **Risco associado à atividade:** Descrever as percepções de riscos e as vulnerabilidades que o processo está exposto e que podem afetar a execução.
- **Outras informações:** Campo para preenchimento de informações relevantes sobre o processo/atividade.

MAPEAMENTO DA EXPERIÊNCIA DO USUÁRIO

O mapeamento da experiência do usuário é fundamental para que os processos atendam de fato à necessidade de seus clientes internos e externos. Durante o levantamento de informações, é importante identificar quais são os clientes atendidos pelos produtos gerados nos processos e principalmente em quais momentos ocorrem os “*Touchpoints*” ou pontos de contato, identificando e detalhando esses pontos de contato com seus clientes.

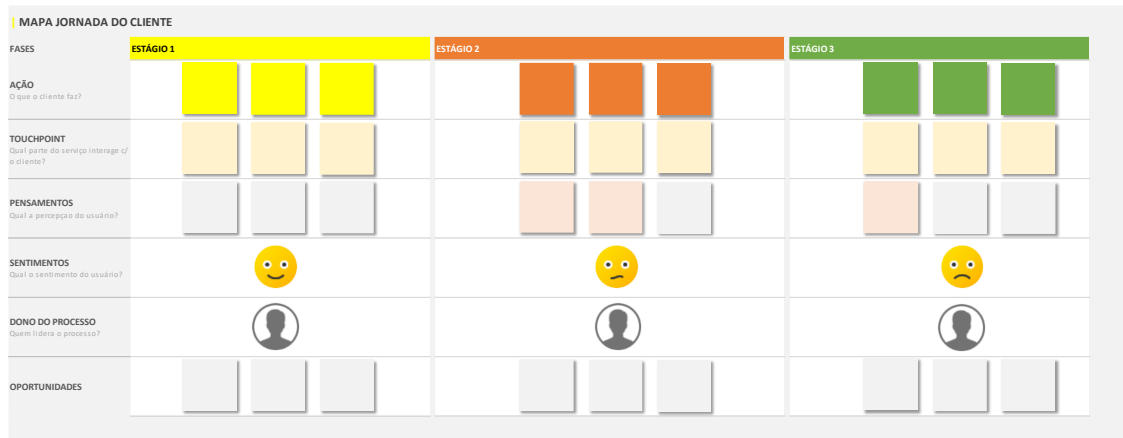
Durante a elaboração do diagrama de processos, deve-se identificar em quais atividades os clientes possuem qualquer tipo de interação, sinalizando-as no diagrama, caso necessário. Este “ponto de contato” deve ser identificado na respectiva atividade do diagrama de processo e detalhado em sua descrição para que possa proporcionar uma análise por parte dos gestores e conseqüentemente uma melhoria em seus processos.

Jim Kalbach em seu livro (Mapeamento de Experiências) ressalta a importância do mapeamento da experiência:

...o problema fundamental é o alinhamento: as organizações não têm sincronia com o que as pessoas atendidas realmente experimentam. A falta de alinhamento impacta a empresa inteira; as equipes ficam sem uma finalidade em comum, as soluções construídas são distantes da realidade, há um foco na tecnologia ao invés da experiência e a estratégia imediatista. As organizações alinhadas têm um modelo mental compartilhado do que estão tentando realizar. Elas têm obsessão por dar experiências surpreendentes para as pessoas atendidas. (KALBACH, 2017. Mapeamento de Experiências. prefácio)

Essas interações com os clientes devem ser identificadas e registradas na fase de mapeamento do processo, para que os gestores realizem uma análise destas interações e as tratem quando necessário. Quando o índice de maturidade em processos da unidade organizacional aumentar, poderão ser propostos diagramas de alinhamento entre clientes e ações do processo, de modo a substituir os atuais diagramas propostos.

O quadro a seguir auxiliará no registro de informações relacionadas ao mapeamento da experiência do usuário, disponível no modelo de Relatório de Mapeamento da Situação Atual do Processo (AS IS) do Escritório de Processos.



Mapa da Jornada do Cliente/Usuário.

Instrumentos – Etapa Entendimento e Modelagem do Processo

Para a etapa de Entendimento e Modelagem do Processo (AS/IS), podem ser considerados os instrumentos/modelos citados a seguir como saída(s) para o suporte em sua execução:

INSTRUMENTO I: Relatório de Mapeamento da Situação Atual do Processo.

Dicas e Boas Práticas



DICA 01 – Para o **Entendimento do Processo** recomenda-se:

- Orientar os participantes sobre a relevância das informações solicitadas;
- Ser claro e conciso na explanação sobre cada informação solicitada; e
- Repetir eventualmente a pergunta “Esse é o modo de execução atual do processo ou é como deveria ser executado?”.



DICA 02 – Na primeira reunião para mapeamento dos processos junto aos executores, é importante realizar uma apresentação sobre a Metodologia de Gerenciamento de Processos, Padrão de Modelagem de Processos, repositório de guarda de documentos e o site interno do escritório de processos.



DICA 03 - Nas entrevistas, são realizadas perguntas do tipo:

- Quais são os eventos iniciais ou gatilhos (entradas) – Fatos que provocam o início de um processo?
- Quais são as saídas – Produtos/serviços gerados pelas atividades do (e pelo) processo (de acordo com as expectativas do cliente)?
- Quais são as interfaces, interações e interdependências de entradas, saídas, recursos e atividades entre os processos e as unidades organizacionais/agentes externos?
- Como é a comunicação interna/externa na execução do processo?



DICA 04 – Executores de processos, principalmente os que trabalham há muito tempo na unidade organizacional, tendem a resumir as informações dos processos agrupando suas etapas. É importante que se enfatize sempre “Se uma pessoa leiga pegar este processo mapeado, ela conseguirá entender sua execução?”.



DICA 05 – Os processos devem ser mapeados sempre voltados a uma visão clara, limpa e de fácil entendimento por qualquer pessoa da organização. É comum que os executores, durante o levantamento das informações, não apresentem os reais problemas relacionados aos processos, cabendo ao analista de processos direcionar as perguntas para que se demonstre a real importância de identificar os problemas dos processos para que o projeto de transformação agregue real valor para a Anvisa.



DICA 06 – As interações entre processos e clientes devem ser identificadas e tratadas, buscando a alteração de sua rotina, produto ou até mesmo modo de comunicação com o cliente, com intuito de se modificar a forma como essa interação ocorre atualmente visando o seu aprimoramento. As interações devem ser analisadas e gerenciadas em um plano de ação, caso necessário.

5.4. ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DE PROCESSOS

A Etapa de *Análise e Diagnóstico de Processos* representa a avaliação real e aprofundada do processo e tem como



resultado um diagnóstico referente à sua execução atual. O levantamento das desconexões / problemas que resultarão em melhorias a serem contempladas no plano de implementação são identificadas nesta etapa.

Após o levantamento da situação atual (*As Is*) do processo, a análise e diagnóstico se baseia em uma visão imparcial de sua execução e, sendo assim, auxilia na identificação de melhorias significativas evidenciadas pelas reais verdades sobre como o processo é executado, possibilitando que sejam consolidadas bases para o redesenho de um processo com melhorias efetivas. Como ressalta o *BPM CBOK 4.0*, *a análise de processos é essencial para avaliar como os processos de negócio estão operando*.

Para que a análise de processos de fato seja eficaz e auxilie quanto à identificação de melhorias, o processo deve contar com a participação efetiva daqueles que o executam. Estes devem estar de acordo com as informações obtidas durante a análise para que seja possível alcançar uma perspectiva objetiva e imparcial, independentemente das ineficiências existentes.

Durante a análise, é importante identificar e documentar todos os pontos de interferência na execução do processo, bem como necessidades para o alinhamento estratégico e o uso de tecnologias e recursos disponíveis.

O diagnóstico de processos não deve ser utilizado apenas para evidenciar problemas existentes na situação atual (“*As Is*”), mas também para criar e identificar novas oportunidades de melhoria para o processo analisado, apresentar os clientes envolvidos e a estrutura ao qual pertence de forma holística, padronizada e integrada.

Gart Capote em seu livro ressalta a importância da análise:

... se não for realizado o trabalho de análise dos processos, se este trabalho não permitir a criação de diagnósticos sobre os processos analisados, se estes diagnósticos não permitirem a

definição e aplicação de indicadores para medição constante dos processos, provavelmente, estaremos tratando a oportunidade de melhoria com um equivocado descaso. (CAPOTE, 2013. *Medição de Valor de Processos para BPM*. p. 145).

A etapa passo a passo

A etapa *Análise e Diagnóstico de Processos* tem um importante objetivo no que diz respeito à identificação de problemas, riscos e oportunidades atuais na execução de processos e, a partir disso, se torna um insumo de grande valia no auxílio para identificar e aplicar melhorias em sua execução. Essa etapa apresenta os *gaps* e gargalos de execução do processo.

Para a etapa *Análise e Diagnóstico de Processos*, são trabalhadas três fases distintas e complementares, conforme descrito a seguir:



Etapa passo a passo – Análise e Diagnóstico de Processos.

IDENTIFICAR INFORMAÇÕES GERAIS PERTINENTES AO PROCESSO

A fase *Identificar Informações Gerais Pertinentes ao Processo* trabalha no levantamento inicial de informações referentes ao processo e, sendo assim, é o momento ideal para a coleta do máximo de informações relevantes sobre a execução do processo.

Os dados coletados durante a *Modelagem Da Situação Atual (As Is)* são levados em consideração. Nesse momento, deve-se observar e registrar algumas informações, como por exemplo:

- Informação estratégica do processo, qual o objetivo estratégico o processo está diretamente vinculado;
- Objetivo do processo;

- Pessoas envolvidas na execução do processo;
- Propósitos de melhoria no processo;
- Métricas existentes;
- Metas relativas à melhoria do processo;
- Percepções de risco existentes no processo;
- Problemas relacionados à execução do processo;
- Existência e tratamento de dados pessoais e dados pessoais sensíveis (LGPD);
- Identificação de *gaps* / problemas na execução do processo;
- Identificação de soluções e oportunidades de melhoria para a execução do processo; e
- Relatórios de Auditoria e/ou Órgãos de Controle.

A identificação e registro dessas informações habilitarão a *Análise De Processos* propriamente dita. O registro dessas informações será realizado em instrumentos específicos do escritório de processos: Análise de Melhorias nos Processos e Sistemas de Informação e Análise da capacidade e quantidade de recursos humanos necessários para execução do processo de negócio (A definição da Capacidade e Quantidade de Recursos Humanos será realizada pela área de Gestão de Pessoas da Anvisa).

ANALISAR O PROCESSO

Com o levantamento das informações gerais do processo, é possível realizar a análise, a qual consiste numa avaliação profunda e completa de sua execução. Algumas questões destacadas na literatura devem ser levadas em consideração pelo analista de processos dentro de cada uma das perspectivas, conforme descrito a seguir:

Entendimento do Contexto Organizacional

O entendimento do contexto organizacional no qual o processo está inserido permite que a conjuntura de execução do processo seja entendida e avaliada. Sendo assim, são sugeridos alguns questionamentos, como por exemplo:

- Onde o processo se encaixa na cadeia de valor da Anvisa?
- Qual é sua classificação (finalístico, gerencial ou suporte)?
- Por que esse processo está sendo alvo de uma análise?
- Quais são os riscos para o processo em seu ambiente interno e externo?
- O processo pode se adaptar para suportar esses riscos?
- Quais são os sistemas necessários para apoiar ou habilitar o processo?
- Quem é o cliente do processo?
- Quais são as sugestões apontadas pelos clientes para melhorar o processo?
- Quantas vezes o cliente interage no processo?
- Existe redundância nas interações?
- Qual é a expectativa do cliente com o processo?
- Para processo de suporte, quais são os impactos ou efeitos indiretos para o cliente?
- Existem controles legais ou regulatórios que devem ser considerados em relação ao processo?
- Existem instituições que regulam o processo e que precisam ser informadas sobre mudanças?

Estratégia

A avaliação do contexto estratégico possibilita a identificação da interação do processo com componentes estratégicos, podendo ser determinante para priorização e agilidade da implementação de melhorias. Sendo assim, são propostas as seguintes questões para avaliação dessa perspectiva:

- O processo provê valor direto para os clientes da Anvisa?
- Quais objetivos estratégicos estão diretamente ligados ao processo?
- O processo contribui para o cumprimento da missão e o alcance da visão?
- O processo contribui com informações para os indicadores estratégicos da Anvisa?

Capacidade

A análise de capacidade busca testar os limites e determinar se fatores de execução do processo podem – apropriadamente – diminuir ou aumentar em escala para atendimento da demanda. Sendo assim, para realizar essa análise são propostos os questionamentos:

- Qual a capacidade atual de produção do processo?
- O processo pode aumentar sua capacidade?
- Se os volumes/demandas aumentam, em que ponto o processo entra em colapso?
- O que acontece ao processo quando insumos chegam atrasados ou estão indisponíveis?
- Quando o processo acelera ou desacelera, o que acontece aos processos que possuem interface?
- Qual a quantidade de pessoas ideal para execução do processo?
- Qual o tempo gasto para a execução de cada atividade do processo?

Desempenho do Processo

Ao avaliar o desempenho do processo, deve-se levar em consideração a identificação de lacunas/diferenças entre “*como está o processo*” e “*como o processo deveria ser executado*”. A literatura indica que um elemento-chave dessa análise é identificar métricas acionáveis e auditáveis que, com precisão, mostrem o desempenho do processo.

Essas métricas permitirão identificar *ONDE* e *COMO* um processo dever ser ajustado. Sendo assim, algumas questões podem ser respondidas para a avaliação de desempenho do processo, tais como:

- Qual o objetivo de desempenho do processo?
- Qual valor o processo deve entregar?
- O processo está alcançando seus objetivos de desempenho?
- Quanto está produzindo conforme o desempenho?

- Qual é o nível de serviço aceito para o processo?
- Os tempos de resposta estão de acordo com as metas?
- Como podemos saber se o processo tem melhorado?
- Existem métricas de desempenho ou indicadores do processo? O que medem?
- Existem reuniões periódicas para avaliação das métricas / indicadores de desempenho do processo?
- Existem planos de ação para gerenciamento de atividades relacionadas ao não alcance de metas dos indicadores?

Handoffs

Conforme definido no *Guia para Gerenciamento de Processos – BPM CBOK 4.0*, “*Handoff é qualquer ponto em um processo em que o trabalho ou informação passa de uma função para outra*”. Sendo assim, são entendidos como primordiais à *Análise de Processos* e devem ser bem avaliados pois podem resultar em desconexões processuais.

Também destacado na literatura, quanto menor for o número de *handoffs* em um processo, menor será sua vulnerabilidade a desconexões. Sendo assim, as questões a seguir podem orientar quanto a essa avaliação:

- Quais *handoffs* são mais prováveis de atrasar o processo?
- Existem gargalos de informação ou serviços como resultado de *handoffs*?
- Os *handoffs* podem ser eliminados?
- Que meios existem para gerenciar sequenciamento, tempo e dependências em *handoffs*?
- Existe uma comunicação adequada para os *handoffs* necessários?

Regras de Negócio

Conforme definido no *Guia para Gerenciamento de Processos – BPM CBOK4.0*, “*as Regras de Negócio impõem restrições e direcionam decisões que impactam a natureza e o desempenho do processo*”. Sendo assim, ao analisá-las sugere-se considerar:

- Por que e quando as regras de negócio foram criadas e como foram definidas?

- As regras existentes são cumpridas?
- As regras de negócio causam obstáculos ao exigir aprovações desnecessárias, passos ou outras restrições que deveriam ser eliminadas?
- Qual seria o resultado ao eliminar as regras de negócio?
- Estão faltando regras de negócio para garantir a conformidade legal?

Gargalos

Conforme definido no *Guia para Gerenciamento De Processos – BPM CBOK4.0*, “*Gargalo é uma restrição de capacidade que cria uma fila*” e, com isso, sua identificação clara e objetiva permite que seja possível a definição de melhorias adequadas que possam gerar bons resultados ao processo. As seguintes perguntas podem ajudar a compreender a natureza de gargalos:

- Quais são os fatores que contribuem para o gargalo: pessoas, sistemas, infraestrutura ou fatores organizacionais?
- O gargalo ocorre em torno de *handoffs*?
- O gargalo é resultado de uma restrição interna ou externa?
- A natureza da restrição é relacionada a disponibilidade de recursos, regras ou dependências de processos?

Problemas

À medida que as informações são revisadas, surgem oportunidades de melhoria que são a base para mudanças recomendadas na etapa de redesenho. Os problemas também devem ser claramente identificados e definidos para que as oportunidades de melhorias tenham maior eficiência e eficácia. Essas melhorias geralmente se enquadram nas categorias descritas a seguir:

- Melhorias imediatas e rápidas; e
- Melhorias mais invasivas de longa duração.

A análise do processo pode partir de várias vertentes a depender do objetivo do projeto de melhoria.

A apresentação dos tipos de análise tem caráter indicativo e serve como base para a execução da etapa. As principais vertentes constantes na literatura e indicadas para os projetos de transformação de processos da Anvisa estão dispostas a seguir com suas sugestões de uso para cada propósito de melhoria do processo:

TIPO DE ANÁLISE - DESCRIÇÃO	QUANDO USAR FOCO DA ANÁLISE
<p>ANÁLISE DE PADRÃO</p> <p>Busca por padrões dentro de processos que podem ser otimizados.</p> <p>Pode-se identificar conjuntos de atividades que ocorrem em um ou mais pontos no processo.</p> <p>Reconhecendo esses padrões é possível encontrar duplicidades e, combinando-os em um processo único ao longo de várias funções, é possível obter melhoria na eficiência.</p>	<p>Identificar atividades redundantes e/ou repetidas, retrabalho e desperdício no processo.</p>
<p>ANÁLISE DE TEMPO DE CICLO</p> <p>Observa-se o tempo que cada atividade toma dentro do processo.</p> <p>O tempo de cada uma é medido a partir da entrada inicial da atividade até o momento em que a saída dessa é criada.</p> <p>O tempo total para concluir todas as atividades é o tempo que o processo leva para ser concluído.</p>	<p>Examinar o tempo do processo com o objetivo de sua redução.</p> <p>É também útil para descobrir potenciais gargalos dentro do processo que dificultem sua correta execução.</p>

TIPO DE ANÁLISE - DESCRIÇÃO	QUANDO USAR FOCO DA ANÁLISE
<p>ANÁLISE DO VALOR</p> <p>Identifica quais as atividades agregam valor e quais são desnecessárias.</p> <p>A análise do valor classifica cada atividade de um processo em três tipos básicos:</p> <p>Entrega valor ao cliente: produz valor ou contribui para a satisfação do cliente;</p> <p>Adiciona valor estratégico: contribui para garantir o cumprimento da estratégia e regulamentações.</p> <p>Não adiciona valor: atividade que não adiciona valor ao cliente nem à estratégica deve ser candidata à eliminação ou revisão.</p>	<p>Ajuda na descoberta de atividades que não agregam valor e que não contribuem para o resultado do processo.</p>
<p>ANÁLISE DE ALOCAÇÃO DE RECURSOS</p> <p>Analisa o processo visando basicamente a avaliação da execução em razão dos recursos envolvidos no processo.</p> <p>Serão avaliados na Anvisa os recursos humanos, onde a análise examinará se os recursos estão engajados, se dominam o trabalho, se estão subutilizados ou com sobrecarga.</p> <p>As perspectivas de análise englobam:</p> <p>Capacidade do recurso: considera o que o recurso é capaz de realizar e questiona</p>	<p>Revela a forma como os recursos estão sendo utilizados.</p> <p>A análise de alocação de recursos pode revelar que não é o processo que está ineficiente, mas o modo como os recursos estão alocados.</p>

TIPO DE ANÁLISE - DESCRIÇÃO	QUANDO USAR FOCO DA ANÁLISE
<p>se sua capacidade é suficiente para desempenhar a atividade adequadamente.</p> <p>Quantidade de recursos: examina as restrições de recursos.</p>	
<p>ANÁLISE DE CONFORMIDADE LEGAL</p> <p>Busca o levantamento, conhecimento e domínio dos procedimentos para cumprimento de requisitos legais relevantes ao processo.</p> <p>A análise de conformidade legal se baseia na compreensão da legislação aplicável ao processo, permitindo sua manutenção, recuperação e consumo das informações para identificação de possíveis gargalos nos processos referentes à normatização.</p>	<p>Utilizada para compreender e gerenciar a cadeia normativa aplicável ao contexto da organização e do processo analisado.</p>

Durante o planejamento da demanda, o escritório de processos poderá propor e definir junto à unidade solicitante qual o melhor tipo de análise se aplicará ao processo em questão, ou optar por uma análise geral do processo.

DOCUMENTAR A ANÁLISE - DIAGNÓSTICO

O resultado da *Análise de Processos* é o diagnóstico formulado pela execução de todas as questões mencionadas anteriormente, auxiliando para que um diagnóstico realista e assertivo seja elaborado.

A documentação da análise, realizada pelo instrumento do escritório de processos – Análise de Melhorias nos Processos e Sistemas de Informação e Análise da capacidade e quantidade de recursos humanos necessários para execução do processo de negócio, possui como principais objetivos:

- Formalizar a análise do processo;
- Apresentar os resultados da análise para partes interessadas;
- Documentar o processo analisado e as indicações de melhoria, bem como o registro dos gargalos, métricas, metas e o propósito da melhoria; e
- Identificar os problemas encontrados e a proposição de melhorias para sua resolução.

A documentação de diagnóstico deve apresentar claramente um entendimento do estado atual (*As Is*), incluir informações e subsídios relevantes para considerar melhorias significativas e mensuráveis no processo.

Após a coleta das informações, o escritório de processos é responsável por discutir e esgotar os entendimentos com a equipe participante do projeto de melhoria, a fim de realizar a análise conforme o propósito estabelecido e, paralelamente, registrar percepções relevantes à construção do diagnóstico.

O diagnóstico apresentará o resultado da análise com foco nas melhorias identificadas, métricas existentes e levará em consideração as metas de melhoria estabelecidas. Apresenta também a consolidação e validação das melhorias que direcionarão o redesenho do processo.

Instrumentos – Etapa Análise e Diagnóstico

Para a etapa *Análise e Diagnóstico*, podem ser considerados os instrumentos/modelos citados a seguir como saída(s) para o suporte em sua execução:

INSTRUMENTO I: Análise de Melhorias nos Processos e Sistemas de Informação;

INSTRUMENTO II: Análise da capacidade e quantidade de recursos humanos necessários para execução do processo de negócio (Subsídio para unidade de Gestão de Pessoas).

Dicas e Boas Práticas



DICA 01 – Um dos fatores mais importantes para assegurar o sucesso da análise de processos é o patrocínio e engajamento da alta direção / gestores das unidades organizacionais. É de suma importância que os gestores participem e apoiem os projetos.



DICA 02 – No relatório de Análise e Diagnóstico do Processos, deverão ser levantadas tópicos-chave em planejamento estratégico aos executores, de preferência com o preenchimento da ANÁLISE SWOT – estrutura de trabalho.

SWOT é a sigla para: *Strenghts* (Pontos fortes), *Weaknesses* (Pontos fracos), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Uma análise SWOT consiste em avaliar a visão interna da organização dada pelos pontos fortes (+) e fracos (-) e a visão externa à organização dada pelas oportunidades (+) e ameaças (-).



DICA 03 – Os dados do processo devem ser reais (métricas, execução, recursos, gargalos, entre outros). Benefícios devem ser demonstrados por intermédio de melhorias imediatas. Uma vez que pequenos ganhos tenham sido comprovados e sustentados, a obtenção de suporte para os projetos é facilitada;



DICA 04 – É importante entender a maturidade da organização em relação a uma escala de processos de negócio. Avaliar e compreender essa maturidade auxiliará na preparação para uma ampla transformação de processos.

A maturidade em processos é uma informação essencial para elaboração de um roteiro para execução de futuros projetos, tais como grandes investimentos em tecnologia ou planejamento corporativo de processos.

A avaliação de maturidade de processos deverá ser coordenada pelo escritório de processos, definida em seu processo interno como atividade e monitorada por indicador de desempenho estabelecido.



DICA 05 – Na planilha que compõe o relatório de análise e diagnóstico, será realizada a priorização das ações com base na matriz definida, conforme pontuação obtida no preenchimento em conjunto com os envolvidos:

Impacto: trata do impacto que o problema gerará nos envolvidos, podendo ser com colaboradores, processos, tarefas, resultados da empresa, entre outros.

O resultado deste item analisa os efeitos que os problemas, caso não sejam solucionados, poderão impactar em curto, médio e longo prazo.

Esforço: é o prazo ou o tempo disponível para a resolução do problema. Quanto menor o tempo, mais urgente será o problema que deverá ser resolvido. O recomendado é fazer a pergunta: Isso pode esperar?

O resultado deste item traz a análise nos efeitos em relação ao tempo necessário para que as ações de correção e resolução dos problemas sejam tomadas em curto, médio e longo prazo.

Risco: trata da probabilidade (ou do potencial) que o problema tem de aumentar com o passar do tempo.

Neste item, é feita uma previsão da evolução do problema. A pergunta a ser feita é: Se eu não resolver isso hoje, o problema vai piorar aos poucos ou bruscamente?



DICA 06 – Evitar o desenho de soluções durante a análise. Pode-se criar uma lista de sugestões baseada nos itens descobertos.



DICA 07 – Devem ser levadas em consideração as regras não escritas que determinam COMO e POR QUEM o trabalho é realizado.

O entendimento da cultura é a chave para o sucesso da análise, seguida do desenho e implementação de um novo processo.



DICA 08 – Análise deve ser baseada em fatos. Atestar fatos de forma imparcial e impessoal é absolutamente fundamental.



DICA 09 – Evitar que a análise se torne uma atividade sem fim. O escritório de processos deverá conduzir as análises de modo a não se tornar uma atividade sem fim, encerrando-a e estabelecendo novo prazo para um novo ciclo de análises.



DICA 10 – A análise não é uma crítica aos executores do processo. É importante que a análise evite quaisquer acusações individuais de problemas que existam nos processos. Não se deve desencorajar sugestões para solucionar problemas descobertos durante a análise.

5.5. REDESENHO DO PROCESSO

A Etapa de *Redesenho do Processo* preconiza a melhoria e transformação do processo e envolve a criação de mecanismos necessários ao estabelecimento de uma nova forma de execução, contemplando as melhorias identificadas, de modo a garantir a entrega dos respectivos produtos e / ou serviços.



O trabalho referente ao *Redesenho do Processo* tem como informação essencial o resultado da Etapa de *Análise e Diagnóstico*. Serão levados em conta o propósito da modelagem, possibilidades e necessidades de melhoria, estratégia de suporte ao processo e seu desempenho frente às metas, além de informações relevantes à sua execução.

O diagnóstico de um processo deve ser tratado ponta a ponta sobre o que está sendo realizado atualmente e, a partir desse entendimento, propor mudanças

necessárias que se enquadrem como melhorias significativas ou incrementais, ainda que sejam baseadas em conceitos fundamentais do processo já existente.

O redesenho de processos, por sua vez, é a criação da representação das especificações do processo com as melhorias priorizadas e sua meta, objetivo, desempenho desejado, fluxo projetado para o trabalho e integração/interação com outros processos observados.

Entretanto, cabe ressaltar que o redesenho de processos não se limita às mudanças no diagrama, mas também pode ser praticada a eliminação ou reorganização de suas atividades ou a capacitação dos executores. Também é possível melhorar os resultados de um processo estabelecendo mudanças no contexto em que ele está inserido, isso acontece, por exemplo, em processos cujo seu marco regulatório é muito rígido.

As melhorias propostas devem ser feitas em conjunto pelo escritório de processos e executores/especialistas de processo (unidade organizacional executante). A partir disso, são gerados diagramas e manuais “*To Be*” do processo, que também devem ser validados pelos gestores e executores/especialistas.

Além das melhorias, nessa etapa, são definidos os *Indicadores de Desempenho* do processo que servirão como subsídio para o trabalho a ser realizado na *Etapa Monitoramento e Revisitação dos Processos*. Para definição e detalhamento dos indicadores, é utilizado o Relatório de Desenho da situação futura dos processos (TO-BE) – do Escritório de Processos.

O redesenho de processos tem por objetivo principal melhorar o desempenho do processo, mas também é possível destacar os seguintes objetivos secundários:

- Padronizar as atividades desempenhadas pela unidade organizacional;
- Promover a reflexão acerca dos processos existentes;
- Promover o dimensionamento da força de trabalho;
- Mapear/identificar as competências chave para desempenho eficiente e eficaz;
- Estabelecer de indicadores e metas de trabalho; e

- Promover a mensuração de resultados.

A etapa passo a passo

A etapa *Redesenho do Processo* é fundamental para a operacionalização das melhorias nos processos e atribuição de indicadores de desempenho para que seja possível mensurar o quão eficaz o processo está sendo executado.

Para melhor entendimento dos principais produtos, a etapa foi subdividida em três fases distintas e complementares, conforme descrito a seguir:



Etapa passo a passo – Redesenho do Processo TO/BE.

ELABORAÇÃO DE DIAGRAMAS

A Elaboração do Diagrama do Processo “*Redesenhado*” está atrelada às melhorias identificadas na análise e registradas no diagnóstico do processo. Essas melhorias deverão ser atendidas dentro dos diagramas com representações que otimizem o processo. Entretanto, também é possível que o redesenho de processo seja realizado utilizando-se de técnicas como *Brainstorming* ou *Modelagem em Tempo Real*, na qual os especialistas e analistas de processos debatem formas de traduzir as melhorias em um diagrama sem a elaboração do Diagnóstico de Processo. É recomendada a utilização do Padrão de Modelagem de Processos como base para elaboração dos diagramas de processo.

No redesenho, devem ser levadas em consideração as possibilidades da implementação de melhorias do processo para que possam ser alcançados resultados efetivos a partir do projeto de transformação do processo.

A consolidação das informações é apresentada no Relatório de Desenho da situação futura dos processos (TO-BE) do escritório de processos, que contempla todas as informações relativas às melhorias trabalhadas no redesenho.

DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES

Após elaboração e validação do diagrama redesenhado contemplando as melhorias identificadas, é realizada a descrição das atividades do processo. Porém, diferente da situação que ocorre na etapa do Mapeamento (*As Is*), em que a responsabilidade da elaboração das descrições fica a cargo dos executores dos processos quando necessário, no momento do redesenho (*To Be*) ela é elaborada em parceria e colaboração entre o escritório e o executor/analista de processos.

As informações validadas e complementadas pelos especialistas de processos são repassadas para a ferramenta de gerenciamento de processos utilizada pelo escritório de processos (ARIS). Para o detalhamento das atividades, é importante preencher as seguintes informações:

- **Objetivo do Processo:** Descrever o objetivo do processo de negócio;
- **Clientes:** Qual o cliente que recebe valor gerado pelo processo;
- **Entrada:** Insumo relacionado à atividade. Evento necessário para o início da atividade;
- **Descrição da atividade:** Detalhamento da atividade. Contempla a orientação para a execução da atividade, boas práticas, referência a modelos utilizados para sua execução, entre outras especificidades.
- **Saída:** Produto gerado pela atividade que servirá de insumo para a próxima atividade do processo.
- **Perfil de atuação / usuário:** Indica qual o participante do processo executa aquela atividade, podendo ser um setor ou mesmo um cargo;
- **Sistemas:** Qual sistema é utilizado, consultado ou alimentado para a execução da atividade;
- **Regra de negócio:** Leis ou normas que parametrizem especificamente aquela atividade ou que orientem sua execução;
- **Risco:** Quais são as vulnerabilidades que a atividade pode oferecer ao processo, ou ainda o que pode afetar sua execução e alcance de seu objetivo;

- **Interação com o cliente:** Definir qual atividade possui interação direta com o cliente e detalhar qual é essa interação;
- **FAD:** Diagramas de alocação de função conforme padrão de modelagem; e
- **Observações (Ponto de Melhoria):** Campo para preenchimento de informações relevantes sobre a atividade, e/ou melhorias que tenham sido implementadas nesta atividade para servir de subsídio e histórico para os consumidores das informações.

Por fim, vale ressaltar que é possível realizar o levantamento de informações que ajudem na descrição das atividades do processo redesenhado a partir do detalhamento das atividades do processo ainda na fase (*As Is*), principalmente quando as mudanças propostas preservarem os conceitos fundamentais do processo já existente.

PROPOSIÇÃO DE INDICADORES

A proposição de indicadores de desempenho do processo visa identificar resultados e tendências. O monitoramento, por sua vez, é utilizado para realização do acompanhamento do desempenho do processo e possibilita a tomada de decisão com base nos resultados / tendências identificados, proporcionado, assim, a efetividade e controle dos processos.

A definição de um indicador de desempenho deve estar vinculada aos objetivos do processo, levando-se em consideração os resultados gerados, esperados e as metas estabelecidas. As metas devem ser estabelecidas de modo a permitir a avaliação do progresso de desempenho no alcance dos objetivos dos processos. Sendo assim, os indicadores podem ser classificados em:

- **Indicador de Eficácia:** mensura o alcance do objetivo do processo; e
- **Indicador de Eficiência:** mensura o melhor uso dos recursos disponíveis para obtenção de resultados.

Além disso, para delimitar o objeto de medição do indicador, são consideradas três dimensões, sendo estas:

Tempo

Está associado à duração do processo. O tempo de ciclo mede o tempo que leva desde o início do processo até o seu término em termos de produto gerado.

Capacidade

É o montante de saídas viáveis de um processo, como por exemplo: número de transações viáveis associadas ao processo.

Também pode-se ter uma conotação de rendimento quando relacionada a uma variável de tempo, como por exemplo: registro manual de informações em um período “X” possui rendimento inferior se comparada à mesma atividade realizada de forma automática no mesmo período.

Qualidade

Normalmente é expresso como um comparativo entre o que acontece (*resultado gerado*) e o máximo/ótimo (*resultado esperado ou meta do processo*). Como exemplo, pode ser citado um indicador baseado em qualidade “*taxa de defeito associada à saída de um processo*”.

Para garantir melhor compreensão do indicador proposto é necessário fazer o detalhamento de algumas especificações:

- Nome do indicador: Descrever o nome do indicador.
- Tipo de indicador: descreve se o indicador é de eficiência e eficácia.
- Objetivo do indicador: Detalhar o objetivo que se pretende com o indicador.
- Meta do indicador: deve estar diretamente relacionada com a capacidade de atendimento dos executores do processo, e ao objetivo do processo de modo a permitir a avaliação de seu progresso.
- Periodicidade de cálculo: qual o intervalo de mensuração do processo; por exemplo: mensal, trimestral, semestral, anual;
- Responsável: pessoa designada para realizar o acompanhamento, geração e divulgação dos resultados;
- Fórmula de cálculo do indicador;

- Variáveis que permitem o cálculo; e
- Origem: onde e como as variáveis serão capturadas.

Deve-se levar em consideração o levantamento de informações anteriores presentes na unidade organizacional, pois ainda que não estejam estruturadas como indicador de desempenho, esse indício de informação poderá subsidiar a comparação de resultados das melhorias implantadas no redesenho com os resultados alcançados pelo processo na situação atual.

Uma vez que a proposição de indicadores de desempenho está diretamente vinculada à maturidade de processos, a cultura de medição deve ser trabalhada dentro da unidade organizacional. A proposição de indicadores complexos em uma unidade organizacional que não está acostumada a medir, pode comprometer a mensuração e acompanhamento. Diante disso, é importante definir indicadores simples inicialmente para ajudar na disseminação da cultura de medição. Feito isso, os indicadores poderão ser atualizados/substituídos com o passar do tempo caso não agreguem mais valor ao processo.

Instrumentos – Etapa Redesenho do Processo

Para a etapa *Redesenho do Processo*, podem ser considerados os instrumentos/modelos citados a seguir como saída(s) para o suporte em sua execução:

INSTRUMENTO I: Relatório de Desenho da situação futura dos processos (TO-BE).

Dicas e Boas Práticas



DICA 01 – Nas reuniões de validação da proposta de redesenho:

- Explane de maneira clara as mudanças no diagrama ou nas descrições das atividades;
- Apresente de forma embasada o conjunto de mudanças propostas; e
- Certifique-se de que as mudanças nos processos mantêm a conformidade com normativos vigentes e esteja atento aos prazos que, eventualmente, definam para o processo.



DICA 02 – Assim como na elaboração de diagramas (As Is), as propostas de redesenho (To Be) devem seguir as boas práticas de modelagem citadas a seguir:

- Durante a definição das tarefas, mantenha o foco nas atividades do processo e não em seus atores. Tenha em mente que, inicialmente, o objetivo é definir o que deve ser feito e posteriormente quem o fará;
- Comece pelos eventos que iniciam e terminam o processo;
- Defina/identifique bem os participantes das reuniões de modelagem;
- Mapeie eventos e regras de negócio;
- Enumere as atividades na ferramenta de gerenciamento de processos;
- Mantenha a fluidez horizontal das atividades no diagrama; e
- Mantenha a simplicidade na elaboração do diagrama, pois um processo simples é um processo de fácil leitura e compreensão.



DICA 03 – Quanto ao detalhamento das atividades:

- Atividades transformadas ou novas devem ser mais detalhadas para facilitar o entendimento das melhorias; e
- As descrições devem ser apresentadas aos especialistas do processo para validação e complementação de informações.



DICA 04 – Quanto à definição dos indicadores:

- Alinhe as metas estabelecidas com os objetivos do processo;
- Fácil compreensão: o indicador deve ser direto e não baseado em índices complexos de difícil entendimento;
- Determine o responsável por prestar contas dos resultados e acompanhar o levantamento de informações que alimentarão o indicador;
- Revise periodicamente o indicador;
- Identifique uma escala de referência que pode ser criada a partir de dados históricos contendo os resultados do processo ao longo de um período;

- A periodicidade ou sazonalidade de medição será definida por métodos organizacionais, ou até mesmo, por especificidade de processos; e
- A forma que o gestor do processo agrupará os resultados caracteriza um medidor de processo.



DICA 05 – No diagrama do processo redesenhado identifique também os pontos de interação com os clientes, destacando a atividade com um marcador ou até mesmo alterando sua cor e, em sua descrição, aponte a forma de interação de maneira detalhada para que qualquer pessoa entenda a interação.



DICA 06 – É muito importante o “patrocínio” dos gestores para que a cultura de medição evolua em uma organização.

Devem ser realizadas medições/reuniões periódicas com a participação e acompanhamento dos gestores, definindo planos de ação para melhoria dos indicadores.

É importante que se implemente reuniões de acompanhamento de indicadores de desempenho com o foco único em gestão das medições dos processos.



DICA 07 – A maturidade em processos é uma informação essencial para elaboração de roteiro para execução de futuros projetos de transformação de processos, tais como grandes investimentos em tecnologia ou planejamento corporativo de processos.



DICA 08 – No relatório de redesenho do processo poderá ser atualizadas as informações do processo levantada e preenchida na fase de Mapeamento As/Is, contendo eventuais alterações e demonstrando o valor gerado pelo processo.

5.6. IMPLEMENTAÇÃO DE AÇÕES DE MELHORIA

A Etapa de *Implementação de Ações de Melhoria* preconiza as ações de melhoria necessárias para a efetivação do



Redesenho do Processo. No redesenho, as melhorias são arquitetadas e, nesta etapa, as ações são estruturadas com a elaboração do documento *Relatório de Elaboração de plano de implementação do novo processo* do Escritório de Processos da Anvisa, que contempla as ações necessárias de forma detalhada de modo a auxiliar na implementação das melhorias previstas.

O Plano de Ação, que compõe o relatório de implementação, fornece subsídio para a execução das atividades necessárias à efetivação das melhorias, e serve também como instrumento de acompanhamento das melhorias do processo.

A fase de *Implementação de Ações de Melhorias* é um passo crítico entre o desempenho planejado para o processo e sua forma atual de execução. Caso não seja conduzida da maneira correta, o redesenho do processo, por mais impactantes que sejam as mudanças propostas, tenderá ao fracasso e não entregará os resultados esperados. Mesmo que as mudanças propostas sejam simples, com um bom trabalho de implementação trarão impactos positivos ao processo.

Os esforços para implementação de melhorias necessitam do envolvimento dos executores do processo e, principalmente, do patrocínio dos gestores que deverão conduzir esta etapa e estarem atentos para as tarefas que exijam negociação com outras unidades organizacionais.

A etapa de implementação das melhorias do processo tem por objetivo transformar em realidade as propostas feitas no redesenho do processo e, além disso, tem também os objetivos secundários descritos a seguir:

- Identificar principais ações e os envolvidos na implementação das melhorias;
- Destacar responsáveis pelas ações identificadas; e

- Estabelecer prazos para a conclusão da atividade a ser executada na solução proposta.

Com o plano em execução, realiza-se o acompanhamento da implementação das melhorias por intermédio de reuniões periódicas de ponto de controle, com o objetivo de aferir a execução das ações, ferramentas automatizadas de gerenciamento de projetos também poderão ser utilizadas para o gerenciamento dos planos de implementação de melhoria.

A etapa passo a passo

A etapa *Implementação de Ações de Melhoria* é fundamental para obter-se controle sobre a execução das atividades do processo após seu redesenho, a fim de garantir sua eficiência e geração de valor.

Para melhor entendimento dos principais produtos, a etapa foi subdividida em duas fases distintas e complementares, conforme descrito a seguir:



Etapa passo a passo – Implementação de Ações de Melhoria.

ELABORAÇÃO DO PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO

A partir do diagnóstico, são propostas e priorizadas melhorias para o processo e, para a implantação dessas melhorias, faz-se necessário o detalhamento das atividades em ações, cuja execução deve ser cuidadosamente planejada levando-se em consideração papéis, responsabilidades, prazos e envolvidos na mudança. Para isso, é elaborado pelo escritório de processos o documento denominado como “*Elaboração de plano de implementação do novo processo*”, que busca orientar as principais etapas para o planejamento e controle da implementação de melhorias.

No *Plano de Implementação* constam as seguintes informações:

- Soluções propostas como oportunidade de melhoria priorizadas;

- Atividades a serem executadas para implementar cada uma das soluções propostas;
- Prazo para implementação das melhorias;
- Data de início;
- Data limite para conclusão; e
- Responsável.

O plano é elaborado pelo Escritório de Processos em parceria com os executores e o gestor do processo, e é uma excelente ferramenta para mitigação e prevenção de riscos, o que garante maior sucesso aos projetos.

MONITORAMENTO DA IMPLEMENTAÇÃO DAS MELHORIAS

A execução do *Plano de Implementação* necessita de um acompanhamento contínuo, a fim de identificar gargalos e solucioná-los antes que causem grandes impactos no planejamento do processo.

Requer atuação, principalmente, do *Dono/Gestor do Processo* que deve estar atento aos ciclos de avaliação e acompanhamento.

O acompanhamento da execução do *Plano de Implementação* pelo escritório de processos é realizado por intermédio da etapa de “Monitoramento, Revisitação dos Processos” em que constam as seguintes informações:

- Soluções propostas e priorizadas;
- Atividades a serem executadas para implementação das melhorias;
- Data limite da conclusão;
- Responsável pela execução da ação de melhoria;
- Executores envolvidos;
- Status atualizado, como por exemplo: *no prazo, não iniciado, atrasado etc.*; e
- Encaminhamentos.

A tabela utilizada para identificar, classificar, atribuir responsável, prazos e demais informações do plano de implementação está disponível no documento da elaboração de plano de implementação do novo processo do Escritório de Processos da Anvisa e poderá sofrer ajustes de acordo com as particularidades de cada ação.

Instrumentos – Etapa Implementação de Ações de Melhoria

Para a etapa *Implementação de Ações de Melhoria*, podem ser considerados os instrumentos/modelos citados a seguir como saída(s) para o suporte em sua execução:

INSTRUMENTO I: Relatório de Implementação de Melhorias do Novo Processo;

INSTRUMENTO II: Plano de Implantação de Melhorias.

Dicas e Boas Práticas



DICA 01 – Para o sucesso da implementação das melhorias propostas, sugere-se:

- Garantir o envolvimento dos atores do processo na implementação das mudanças;
- Garantir uma boa comunicação com os envolvidos a fim de evitar resistência às mudanças;
- É fundamental o patrocínio e envolvimento das lideranças e dos superiores hierárquicos;
- Esclarecer as atribuições de cada envolvido no processo de implementação;
- Incluir o nome dos envolvidos nas entregas, inclusive do analista responsável pela validação das melhorias tecnológicas;
- Estabelecer prazos viáveis para as ações;
- Estabelecer melhorias factíveis mesmo que estas promovam pequenas melhorias, para que o processo amadureça em sua execução.

- É importante ter em mente que melhorias mais complexas e de longo prazo poderão ser tratadas em um próximo ciclo de transformação de processo.



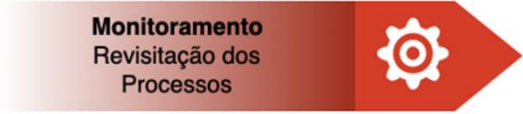
DICA 02 – A tabela proposta no anexo da etapa (Plano de ação de melhorias, anexo do Relatório de Implementação de Melhorias do Novo Processo) poderá ser alterada com o tempo após avaliação do Escritório de Processos e a maturidade dos processos da agência for evoluindo.



DICA 03 – O escritório de processos poderá registrar as informações constantes no plano de ação de melhoria em ferramenta automatizada para controle e acompanhamento da unidade organizacional responsável, atuando como um agente de suporte às unidades organizacionais para auxiliar no acompanhamento das ações.

5.7. MONITORAMENTO / REVISITAÇÃO DOS PROCESSOS

A *Etapa de Monitoramento / Revisitação dos Processos* preconiza as ações necessárias para a *Monitoramento*



**Monitoramento
Revisitação dos
Processos**

dos Indicadores do Processo, e poderá acompanhar os planos de ação de melhoria dos processos, em que são comparados o desempenho real do processo com as metas e propósitos de melhoria. O Relatório Apoio na execução do plano de implementação do novo processo e gestão da mudança e o Relatório de Apoio no monitoramento de desempenho de processos, ambos modelos do escritório de processos detalharão todo este entendimento.

As informações geradas nessa etapa são necessárias à tomada de decisão a respeito da melhoria ou descontinuação das ações empreendidas na execução do processo; além disso, associam-se diretamente à estratégia da organização e definem melhorias contínuas, corretivas e/ou preventivas relacionadas ao desempenho do processo.

O monitoramento dos indicadores do processo definidos na etapa de redesenho é essencial para avaliar e garantir que as melhorias implementadas sejam efetivas, e que a busca pelo alinhamento dos processos ao objetivo estratégico da organização seja alcançada de modo assertivo.

O acompanhamento dos planos de ação de melhoria definidos na etapa de *Implementação de Ações de Melhoria* fornece um suporte à unidade organizacional quanto a implementação.

Um dos principais objetivos dessa fase é monitorar os indicadores aplicados no novo processo e, assim, avaliar seus resultados e alinhamento às metas organizacionais. Devido às diversas possibilidades sobre como abordar o gerenciamento de desempenho de processos, utilizaremos como base as dimensões fundamentais quando falamos em mensuração de indicadores de processos, classificando cada uma com suas métricas essenciais de eficiência e eficácia, sendo:

- **Tempo:** Métrica de duração do processo;
- **Capacidade:** Métrica de volume de produção do processo; e

- **Qualidade:** Métrica de satisfação, variação ou erro do processo.

Os indicadores anteriormente definidos são vinculados ao impacto das melhorias propostas que, por sua vez, foram registradas no diagnóstico do processo e visam ao atingimento das metas definidas de melhoria do processo.

Indicador

O indicador é uma medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação. É um recurso metodológico que informa empiricamente sobre a evolução do aspecto observado.

Tempo

Está associado à duração do processo. O tempo de ciclo mede o tempo que leva desde o início até o término do processo em termos do produto gerado. Alguns exemplos relacionados à dimensão de tempo são:

- Tempo de entrega a partir da data da solicitação;
- Tempo de preenchimento do pedido;
- Tempo de espera;
- Tempo médio entre falhas; e
- Tempo de ciclo e entrega.

Capacidade

É o montante de saídas viáveis de um processo. Também pode-se ter uma conotação de rendimento quando relacionada a uma variável de tempo. Alguns exemplos relacionados à dimensão de capacidade são:

- Número de transações por unidade de tempo;
- Carga máxima possível para processamento; e
- Carga mínima viável para processamento.

Qualidade

Normalmente é expresso como um comparativo entre o que acontece (*resultado gerado*) e o máximo/ótimo (*resultado esperado ou meta do processo*). Em

termos de processo, porém, pode assumir muitas formas, como os exemplos citados a seguir:

- Erro ou taxa de defeito associado à saída de um processo;
- Precisão da previsão; e
- Confiabilidade do produto e do serviço.

A etapa passo a passo

A etapa *Monitoramento / Revisitação dos Processos* é fundamental não só para o monitoramento, medição e controle da execução dos processos pontualmente, como é necessário que estas ações sejam tomadas de forma contínua para assegurar que os resultados esperados sejam alcançados.

Para melhor entendimento dos principais produtos, a etapa foi subdividida em três fases distintas e complementares, conforme descrito a seguir:



Etapa passo a passo – Monitoramento / Revisitação dos Processos.

MENSURAR RESULTADOS

Para que os resultados sejam mensurados, as métricas iniciais devem ter sido identificadas, coletadas e estruturadas. Métricas essas que foram coletadas nas etapas de entendimento e modelagem do processo ou mesmo durante a análise.

Tais métricas podem ser indicadores ou dados que possibilitem o entendimento do desempenho do processo (*As Is*) e constituem a primeira vertente de avaliação.

Outra vertente utilizada será a dos indicadores definidos durante o redesenho do processo (*To Be*), que devem representar seu desempenho após melhorias.

A partir dessas vertentes, podemos estabelecer de fato um parâmetro de comparação de desempenho do processo monitorado, pois sem este não é possível avaliar como, onde e em qual dimensão o processo foi melhorado.

Para essa comparação inicial, as dimensões de tempo, capacidade e/ou qualidade devem ser usadas de forma simples. Assim, o resultado do Indicador de Melhoria do Processo deve ser Maior do que zero “> 0”.

Como exemplo, vamos mensurar os resultados iniciais de um processo que foi redesenhado. Tal processo, durante a análise, apresentou um dado de execução total de 6 meses. Durante a definição das metas de melhoria, o processo deveria ser executado em 2 meses e um de seus Indicadores (*To Be*) foi definido como: *Tempo médio de execução do Processo*.

De posse dos dados anteriores (*As Is*) e após rodar o primeiro ciclo, quer dizer, as melhorias implementadas e o processo executado, o Indicador (*To Be*) que mensura o tempo foi medido. Obtivemos o Indicador = 3 meses maior que 0, no entanto, um fato a se observar é que a meta do processo definida no redesenho era que deveria ser executado em 2 meses. Isso implica que ainda existe um gap de 1 mês a ser alcançado na melhoria do processo.

O exemplo procura elucidar a forma de mensuração de resultados que inicialmente partem da comparação entre o desempenho atual do processo e suas metas estabelecidas como indicador. Assim, temos outra etapa de mensuração de resultados que consiste na comparação entre os ciclos do processo.

Continuando com o exemplo anterior, o processo obteve o Indicador = 3 e possui uma meta de 2 meses. Com a constatação do gap de 1 mês em relação à meta, é necessário que a equipe envolvida na transformação do processo (Escritório de Processos e Especialista/Gestor do Processo) se utilize de *Reuniões de Monitoramento do Processo* para avaliar as melhorias necessárias ao atingimento das metas estabelecidas.

EXTRAIR DADOS GERENCIAIS

As *Reuniões de Monitoramento* devem ser definidas pelo Escritório de processos juntamente com os executores em periodicidade de acordo com cada ciclo do processo, ou avaliando o período definido do indicador durante o redesenho. O Gestor do Processo é responsável por coletar os dados de mensuração dos indicadores que serão avaliados e acompanhar o desempenho destes indicadores conforme periodicidade estabelecida. Caso necessário, o Escritório de Processos poderá executar o monitoramento do processo a partir da análise dos indicadores.

A partir dos dados de mensuração dos indicadores, poderão ser definidas ações de melhoria contínua do processo, em outras palavras, a equipe de transformação do processo definirá quais ações são necessárias para a correção dos gaps de desempenho, a mitigação de não cumprimento ou a definição de novas metas para o processo.

Durante as reuniões de monitoramento, o escritório de processos também deverá avaliar os Planos de Ação de Melhorias definidos na etapa *Implementação de Ações de Melhoria*, verificando se estas foram implementadas e se é necessário a tomada de alguma decisão para viabilizar eventuais melhorias que não tenham sido implementadas, podendo até mesmo executar a etapa novamente.

IDENTIFICAR AÇÕES DE MELHORIA NO PROCESSO

As ações de melhoria do processo podem ser definidas como:

- **Ações de Melhoria Contínua:** objetivam a melhoria incremental e ascendente do processo, resultando na manutenção ou modificação das metas do processo;
- **Ações corretivas:** procuram corrigir os gaps encontrados durante a mensuração dos resultados, podendo criar planos de ação ou revisão das metas do processo;
- **Ações preventivas:** servem como uma forma de mitigação e antecipação ao risco de gaps de desempenho.

Assim, temos que a etapa de *Monitoramento / Revisitação dos Processos* passa pelos períodos de avaliação, em que inicialmente são comparados o desempenho do processo entre as etapas (*As Is*) e (*To Be*) e, a partir desses resultados, os ciclos do processo ou a periodicidade dos indicadores são monitorados para que sejam criadas base de dados que subsidiarão a tomada de decisão, sempre pautada pelas metas definidas para o processo.

Instrumentos – Etapa Monitoramento / Revisitação dos Processos

Para a etapa *Monitoramento / Revisitação dos Processos*, podem ser considerados os instrumentos/Modelos citados a seguir como saída(s) para o suporte em sua execução:

INSTRUMENTO I: Relatório Apoio na execução do plano de implementação do novo processo e gestão da mudança.

INSTRUMENTO II: Relatório de Apoio no monitoramento de desempenho de processos.

Dicas e Boas Práticas



DICA 01 – Ao mensurar o resultado de um indicador, procure avaliar seus critérios:

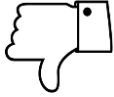
- Critérios diferentes terão importâncias distintas.



DICA 02 – Defina o problema ao qual o indicador se aplica. O monitoramento dos indicadores deve prover aos gestores um entendimento completo do problema, pois muitos agem sem ter o conhecimento completo do caso a ser resolvido.

É fundamental que o modo como os indicadores são mensurados seja estabelecido em comum acordo entre partes interessadas.

Ao considerar a medição de desempenho de processos, é preciso compreender o que é realista levando em consideração o nível de maturidade em processos. Os dados do processo devem ser reais.



DICA 03 – A interpretação deve ser cautelosa. Deve-se evitar que seja levada em conta a perspectiva da pessoa ou grupo considerando os dados e seu contexto.

Não se deve contemplar na medição dos indicadores do processo maneiras próprias de interpretação dos dados, como por exemplo:

- Opinião pessoal sobre o que está sendo medido;
- Entendimento de valor e direcionador, e de evento e resultado;
- Referência e perspectiva de comparação com base em experiências pessoais; e
- Valores característicos de uma pessoa ou de um grupo.



DICA 04 – Michael Hammer estabeleceu sete pecados capitais para a medição em que destaca que, em muitos casos, os comportamentos gerados pelos sinais são reflexos da cultura da organização:

Vaidade: Utilizar medições com o propósito único de fazer a organização, as pessoas e especialmente os gestores se sentirem competentes. Uma vez que bônus e recompensas estão geralmente atrelados a medições de desempenho, gestores tendem a esperar métricas favoráveis. Uma visão realista sobre o desempenho da organização pode parecer mais uma ameaça do que um ponto de partida para ações corretivas;

Provincianismo: Unidades organizacionais funcionais ditando métricas de desempenho de modo que apenas o próprio gestor possa controlar (desempenho interfuncional do processo se sobrepondo ao desempenho interfuncional);



Narcisismo: Realizar a medição do ponto de vista "de dentro para fora" em vez de considerar a perspectiva do cliente "de fora para dentro";

Preguiça: Assumir que já se sabe o que é realmente importante medir sem dedicar a isso o esforço e pensamento adequado;

Mesquinhez: Medir apenas uma pequena parte daquilo que realmente importa;

Irrelevância: Implementar métricas sem o cuidado de pensar no seu impacto sobre o comportamento humano e, conseqüentemente, sobre o desempenho corporativo; e

Frivolidade: Não levar as medições a sério, questionando métricas, encontrando desculpas para desempenhos insatisfatórios e buscando maneiras de culpar os outros.



DICA 05 – É importante ressaltar algumas práticas comuns a todas as etapas:

- Em caso de indisponibilidade dos envolvidos, formalizar mudanças na agenda para gestores das unidades organizacionais; e
- Em todos os encontros realizar o registro de reunião em ata disponível nos documentos do projeto.

6. Gestão do Dia a Dia

Tanto o escritório de processos quanto os pontos focais identificados em cada unidade de negócio, deverão acompanhar a execução dos processos de negócio mensurando o desempenho e os resultados a fim de viabilizar uma análise crítica a respeito da saúde do processo aos atores envolvidos.



De acordo com a periodicidade definida de monitoramento do processo, são levantados os eventos ocorridos e a mensuração dos indicadores definidos, para que possam servir de insumos a elaboração de propostas de ações corretivas, preventivas e de melhoria contínua.

Com as informações anteriormente levantadas sobre a execução do processo, o Líder de Processo é responsável por analisar tais informações e, de forma antecipada, prever possíveis soluções de melhorias e análises para o processo. Esta prática é fundamental para subsidiar Reuniões de Análise Crítica já com análises realizadas.

A análise interna do processo é a principal ferramenta de consolidação das informações. Desse modo, é necessário que após a consolidação dessas informações, as informações do Processo sejam atualizadas com o andamento das ações, ideias de ações preventivas, corretivas e de melhoria contínua e a análise do desempenho do processo para que os envolvidos possam ser informados

6.1. MONITORAR A EXECUÇÃO DE PLANOS DE AÇÃO DE MELHORIA DE PROCESSOS

Qualquer informação, fato ou eventualidade que ocorra no processo pode provocar algum tipo de interferência ou instabilidade. Os eventos podem ou não se caracterizarem como problemas. Exemplos de eventos: “queda” de um sistema, afastamento de um colaborador do processo, entre outros.

A concretização de um evento como um problema, a previsão de ocorrência de um evento ou mesmo a visualização de uma nova oportunidade podem ser atacados de três maneiras distintas:

- **Ações Corretivas:** Ação emergencial com o objetivo de interromper rapidamente os efeitos de um problema. Uma ação corretiva é sempre seguida de uma ação preventiva.
- **Ações Preventivas:** Ação planejada com o objetivo de identificar potenciais problemas e eliminar as suas causas, antes que os problemas de fato aconteçam.
- **Ações de Melhorias:** Ação que tem como objetivo a manutenção do processo em um mesmo patamar ou promoção de saltos de desempenho que demandam baixo esforço de implementação. Ações de melhoria não visam a eliminação do problema, mas o alcance de uma oportunidade de melhoria.

O responsável pelo monitoramento dos planos de ação do processo, em cada unidade organizacional, é o principal interlocutor entre as unidades organizacionais, que monitora o desempenho do processo ponta a ponta visando sua ideal execução, e não somente com uma visão das partes. É importante que o gestor de um Líder de Processos ou Ponto Focal considere as suas novas responsabilidades e dimensione melhor o trabalho para que ele execute ambas com excelência.

O Líder de Processo ou Ponto Focal da unidade organizacional é responsável por manter a documentação do processo atualizada, mensurar os indicadores em dia, analisar periodicamente os resultados do processo, e levantar ações corretivas, preventivas e de melhoria. Este papel é suportado pelo escritório de processos fornecendo ferramentas para o gerenciamento de ações identificadas, para registro e acompanhamento. Sendo assim, o Líder do Processo ou Ponto Focal da unidade organizacional, deverá manter os planos de ação de melhoria para o processo sempre atualizado, registrando ações e acompanhando sua execução.

6.2. REALIZAR AVALIAÇÃO DOS PROCESSOS DE NEGÓCIO

Essa fase consiste em realizar uma reunião de análise crítica do processo entre os diversos atores envolvidos na execução a fim de levantar problemas e melhorias para a construção/atualização de planos de ação, e consequente sustentação do desempenho e resultados desejados.

Com base nas informações coletadas do processo, é realizada a Reunião de Análise Crítica do processo, a fim de reunir os principais atores de um processo para que sejam debatidos os seus problemas e oportunidades. A análise e debate em conjunto permite a determinação de soluções de melhoria, prazos e responsáveis.

As ideias aprovadas na Reunião de Análise Crítica que precisam ser implementadas podem ser de dois tipos. O primeiro é a melhoria incremental do dia a dia, que é adicionada ao Plano de Ação do Processo para posterior detalhamento e definição de prazos e responsáveis. O segundo é a melhoria estruturante, em que são definidas as suas principais informações para que se componha uma proposta de projeto de transformação com o suporte do escritório de processos. Desta forma, em se atendendo aos requisitos para atuação do escritório, o Líder do Processo solicitará a abertura de uma demanda de transformação de processos para o escritório de processos da Anvisa.

6.3. MONITORAR DESEMPENHO DOS PROCESSOS DE NEGÓCIO

Monitorar a execução dos processos por meio de seus indicadores de desempenho, buscando avaliar o alcance das metas estabelecidas, bem como o bom desempenho e resultados.

Nessa etapa devem ser registrados os indicadores que não alcançaram a meta prevista e os problemas identificados, sendo propostas ações de melhorias para resolução dos problemas, que devem ser detalhadas em um plano de ação de melhorias. No plano deve constar a ação, o prazo de execução, o responsável por sua implementação e outras informações necessárias. Com o estabelecimento do Plano de ações, tem-se a clara visibilidade técnica do esforço e do tempo para a conclusão das ações estabelecidas.

Os planos de ação construídos, devem ser executados, sendo acompanhados durante as reuniões de monitoramento do desempenho do processo. Importante observar que a implementação de um plano de ação pode incorrer na necessidade de implantação de funcionalidades de um sistema, publicação de um normativo interno, realização de um treinamento ou mesmo a simples readequação de um formulário. Essas são ações corretivas, preventivas e de melhoria que visam a melhoria contínua do processo e alcance do desempenho desejado.

Caso as ações implementadas impliquem na alteração do processo vigente, devem ser revisitados os documentos, normativos, fluxogramas e manuais do processo, visando sua atualização e comunicação das alterações aos envolvidos, para que todos tenham conhecimento da nova forma de se executar o processo.

O plano de ação de cada unidade organizacional poderá ser registrado em ferramenta de acompanhamento do escritório de processos.

7. Governança da Gestão de Processos

A estruturação de uma governança da gestão de processos tem como objetivo garantir a manutenção e evolução do Gerenciamento de Processos de Negócio na Anvisa, a partir da definição de papéis e responsabilidades, mecanismos de avaliação de maturidade e promover a evolução da aplicação da disciplina.



Framework do Escritório de Processos – Governança da Gestão de Processos.

A aplicação da disciplina de Gerenciamento de Processos de Negócio no contexto da Anvisa exige a definição dos papéis organizacionais e suas responsabilidades no que tange às suas contribuições para o funcionamento adequado da metodologia.

7.1. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES DOS ENVOLVIDOS NO PROJETO

A seguir serão descritos alguns exemplos relacionados aos papéis e responsabilidades dos envolvidos na execução do projeto de transformação de processos.

Líder do Projeto

- Planejar a execução do projeto;
- Definir equipe do projeto;
- Acompanhar a execução do projeto ao longo de suas etapas;
- Gerenciar recursos do projeto;
- Tomar decisões de dia a dia do projeto; e
- Documentar projeto.

Especialista em Processos - Equipe do Escritório De Processos

- Propor ideias/demandas para serem submetidas à priorização no portfólio;

- Disseminar a cultura e resultados da metodologia de gestão por meio de processos na organização;
- Prover consultoria interna aos donos dos processos na condução e gestão dos projetos de transformação; e
- Manter padrões para execução de projetos de transformação e para gestão da rotina.

Dono do Processo

- Definir diretrizes estratégicas sobre os processos;
- Acompanhar o desempenho do processo;
- Propor ideias/demandas;
- Decidir sobre ideias/demandas propostas pelo Guardiã e/ou Gestores Funcionais.
- Propor ideias/demandas para serem submetidas à priorização no portfólio;
- Detalhar as demandas para que essas sejam avaliadas; e
- Defender e argumentar em favor das demandas que foram apresentadas para priorização.

Líder do Processo ou Ponto Focal da unidade organizacional

- Apoiar na elaboração do portfólio de projetos de melhoria;
- Liderar a execução e implementação do Plano de Ação de melhoria;
- Analisar e propor soluções de melhoria para os processos sob sua guarda;
- Estimar e apurar ganhos;
- Monitorar desempenho, riscos e conformidade no dia a dia;
- Manter a estrutura de padronização;
- Manter os processos e FADs da unidade atualizados no software de modelagem de processos Aris;
- Fazer a interlocução com o Escritório de Processos;
- Fazer a interlocução para as ações do Sistema de Gestão da Qualidade;

- Disseminar o conhecimento em gestão de processos na sua unidade; e
- Monitorar a carteira de riscos de processos.

Membro da Unidade Organizacional Executora

- Gerar ideia e demandas para projetos de transformação e gestão da rotina;
- Participar do entendimento, análise e concepção de soluções para os novos processos;
- Realizar ações de implementação de melhorias; e
- Executar planos de ação.

7.2. GERIR ARQUITETURA DE PROCESSOS

Com a utilização do software de modelagem de processos ARIS, que mantém o repositório de processos da Agência, o escritório de processos coordena o gerenciamento da arquitetura de processos da Anvisa, monitorando as atualizações e novas modelagens de processos realizadas pelas unidades ou pelo próprio Escritório, bem como a interação entre os processos e os demais diagramas e bibliotecas contidas no repositório de processos. A partir da gestão da arquitetura de processos, obtém-se uma visão sistêmica dos processos executados pelas unidades, indicadores e riscos associados, vinculação dos processos com a estratégia da Anvisa, entre outras informações que contribuem para a priorização de ações de transformação de processos e gestão do dia a dia. O [“Book de Funcionalidades do ARIS”](#) do escritório de processos apresenta o detalhamento para o gerenciamento da Arquitetura de Processos.

7.3. MENSURAR OS RESULTADOS DA TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS

Com a execução dos projetos de transformação de processos de negócio, o Escritório de Processos da Anvisa deverá coordenar a mensuração dos resultados obtidos no projeto, a partir do suporte às unidades organizacionais na execução dos planos de melhoria e no monitoramento dos indicadores de desempenho do processo. O Gerenciamento da Maturidade de Processos também será acompanhada por

indicador de maturidade interno fornecendo um diagnóstico de atuação para o escritório de processos em futuros projetos de transformação de processos.

7.4. BENCHMARKING COM INSTITUIÇÕES DE REFERÊNCIA

Durante a execução dos projetos de transformação de processos, de acordo com a característica do projeto e sua necessidade, o escritório de processos deverá realizar benchmarking com instituições / órgãos de referência nacional ou internacional para agregação de valor em suas proposições de transformação de processos, analisando melhores práticas de mercado para aplicação, com os devidos ajustes, nos processos de negócio da Anvisa.

7.5. GERIR O AUMENTO DA MATURIDADE DE PROCESSOS

O escritório de processos da Anvisa participará de ações para a promoção da evolução da maturidade em gerenciamento de processos de negócio em toda a organização com a aplicação da metodologia de Maturidade de Processos (Anexo deste Documento). A avaliação de maturidade de processos será aplicada pelo escritório junto aos executores dos processos de negócio, e um indicador de maturidade de gestão interna do escritório será monitorado a fim de fornecer informações para o planejamento de sua atuação.

7.6. ESTABELECEER DONOS DOS PROCESSOS DE NEGÓCIO

O escritório de processos da Anvisa realizará em conjunto com as unidades organizacionais a definição de Líderes de Processos ou Pontos Focais das unidades organizacionais, para a promoção de ações que visam desenvolver a cultura de gerenciamento de processos nas unidades organizacionais. A principal atribuição dos donos dos processos corresponde ao monitoramento dos processos, gerenciamento dos indicadores de desempenho e identificação de pontos de melhorias, de modo garantir a efetividade do processo no alcance dos resultados e produtos/serviços especificados.

8. Glossário

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Alinhamento estratégico é uma condição na qual estruturas organizacionais, sistemas de informação, processos, habilidades humanas, recursos e incentivos proveem suporte à estratégia de negócio.

ANÁLISE DE CAUSA-RAIZ

Técnica analítica empregada para determinar a razão básica subjacente de uma variação, um defeito ou um risco. Uma causa-raiz pode provocar mais de uma variação, defeito ou risco em processos.

ANÁLISE DE FLUXO DE DADOS

Uma técnica que analisa como os dados são usados em diferentes partes da organização e pelas aplicações que proveem suporte a processos de negócio.

ANÁLISE DE PADRÕES EM PROCESSOS

Busca por padrões em processos que podem ser agrupados em um único subprocesso para maior eficiência.

ANÁLISE DE PROCESSOS

Análise de processos é a ação de conduzir uma revisão e obter um entendimento sobre processos de negócio. Envolve a revisão dos componentes de um processo, incluindo objetivo, entradas, saídas, procedimentos, controles, atores, aplicações, dados, tecnologias e suas interações para produzir resultados. A análise abrange avaliação de tempo, custo, capacidade e qualidade de processos, podendo utilizar modelos visuais estáticos ou dinâmicos do processo, coleta de dados do início ao fim de atividades, análise de cadeia de valor, modelagem ponta a ponta e decomposição funcional.

ANÁLISE SWOT

Estrutura de trabalho para identificar tópicos-chave em planejamento estratégico e análise de contexto organizacional.

SWOT é a sigla para: *Strenghts* (Pontos fortes), *Weaknesses* (Pontos fracos), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Uma análise SWOT consiste em avaliar a visão interna da organização dada pelos pontos fortes (+) e fracos (-) e a visão externa à organização dada pelas oportunidades (+) e ameaças (-).

ANALISTA DE PROCESSOS (EQUIPE DO ESCRITÓRIO DE PROCESSOS)

Analistas de processos realizam trabalhos de análise de processos e, tipicamente, possuem grande habilidade em entendimento e documentação de processos e padrões de desempenho. Criam modelos de estado atual (AS IS), realizam análise e avaliação de processos, sugerem melhorias de processos e alternativas de desenho e fazem recomendações de transformação. Suas conclusões fornecem ideias para integração, desenho e estruturação de processo. Em muitas organizações, esse papel é frequentemente combinado com o papel de designer de processos, quer dizer, o mesmo indivíduo realizando ambos os papéis.

AS IS (SITUAÇÃO ATUAL)

Estado atual dos processos de negócio.

ÁRVORE DE SOLUÇÕES

Consiste na identificação dos principais problemas que afetam um determinado processo de trabalho com respectivo encaminhamento para sua solução.

ATIVIDADE DE GARANTIA DE QUALIDADE

São atividades que buscam garantir que o processo seja realizado conforme requisitos estabelecidos formalmente para o atingimento às necessidades dos usuários e partes interessadas. Este tipo de atividade permite aos gestores e analistas a identificação de exceções e condições de ameaça ao bom andamento do processo.

ATIVIDADE DE APOIO

São atividades que entregam ou passam o controle do processo para outro departamento, função, ator ou organização. Este tipo de atividade é naturalmente uma atividade geradora de trabalho e adicionadora de custos, sendo, na maioria das vezes, forte candidata à eliminação, automação, integração sistêmica, e qualquer outra

solução que seja capaz de tratar melhor este tradicional ponto de quebra e problema para o processo.

ATIVIDADE PRIMÁRIA

São atividades caracterizadas claramente pela adição de valor em sua realização, pois contribuem diretamente para o resultado esperado pelo processo (objetivo) de forma positiva.

BENCHMARKING DE PROCESSOS

É a comparação entre o desempenho de um processo em uma organização e o desempenho de processos similares em organizações do mesmo ramo de atividade. Muitas organizações buscam dados de benchmarking para ajudá-las nos esforços de transformação e na determinação de como outras organizações estão realizando o gerenciamento de processos.

BRAINSTORMING

Técnica de coleta de dados e exploração da criatividade utilizada para identificar ideias, soluções ou riscos para problemas empregando uma equipe ou especialistas no assunto. Normalmente uma sessão de brainstorming é estruturada de modo que as ideias de cada participante possam fluir livremente sem preconceitos e registradas para análise posterior mais detalhada.

CRONOGRAMA DO PROJETO

Um cronograma demonstra a conexão de atividades com suas datas, durações, marcos e recursos planejados.

CENÁRIO

Na decomposição de tarefas, o cenário indica a modalidade de execução. Por exemplo, a tarefa de "orientar o cliente" pode ser realizada por meio de distintos cenários: por e-mail, por telefone ou pessoalmente. Cada um desses cenários irá demandar uma execução (passos) diferente.

COMPONENTE DE PROCESSO

Componentes de um processo são entradas, mecanismos, controles e saídas:

- Entradas são recursos ou dados que devem estar presentes e "gatilhos" (diferentes tipos de eventos) que disparam um processo;
- Mecanismos são "ferramentas", incluindo máquinas, sistemas e pessoas que realizam "atividades" em resposta às entradas;
- Controles são requisitos, restrições, guias, limitações, leis, políticas, normas e regulamentos que determinam ações sobre as entradas. Mecanismos e controles podem ser os mesmos, por exemplo, regulamentações, dinheiro ou pessoas;
- Saídas são os resultados das ações dos mecanismos orientados pelos controles sobre as entradas. Idealmente as saídas são serviços ou produtos que satisfazem ou superam funcionalidade, qualidade, custo ou prazo de clientes. As saídas podem disparar outros processos dentro ou fora da organização.

CONFORMIDADE LEGAL

É o cumprimento da legislação e regulamentações aplicáveis à organização e ao processo de negócio.

CULTURA ORGANIZACIONAL

O modo como as pessoas que compõe a organização realizam suas atividades, levando em consideração experiências de vida e profissionais, refletindo na composição da cultura interna.

CADEIA DE VALOR

Representação de processos e atividades que adicionam valor ao serviço ou produto entregue ao cliente. Proporciona uma visão geral, mas não uma visão detalhada dos processos de negócio.

CLIENTE(S)

É a pessoa/unidade organizacional/instrumento de trabalho a quem se destina o resultado do trabalho.

DIAGRAMA

Um diagrama retrata os principais elementos de um fluxo de processo, mas omite detalhes menores de entendimento dos fluxos de trabalho que ficam a cargo da análise do processo.

ENTREGA

Qualquer produto, resultado ou capacidade para realizar um serviço único e verificável e cuja execução é exigida para concluir um processo, uma fase ou um projeto.

ENTREVISTA

Ação e efeito de entrevistar ou ser entrevistado, em local combinado, para obtenção de esclarecimentos, avaliações, opiniões etc. Constitui um método corrente de coleta de informação e preparação para análise de processos, em que são entrevistados aqueles que participam das atividades ou, de alguma forma, estão associados ao processo.

ESCOPO DO PROJETO

Representa o trabalho que deve ser realizado para entregar um produto, serviço ou resultado com as características e funções especificadas.

ESTRUTURA FUNCIONAL

Estrutura organizacional determinada por especialização do trabalho. Permite economias de escala e simplifica a coordenação, no entanto, atrasa a tomada de decisão e o tempo de resposta a mudanças. Está orientada a metas internas e não possui foco do cliente.

EVENTO DE NEGÓCIO

Estímulo que ocorre e que ativa processos na organização produzindo uma resposta. Tipos de evento:

- **Temporal** – após o alcance de um horário ou período preestabelecido;
- **Com base em ação específica** – quando um evento definido ocorre;

- **Com base em regras** – combina a ocorrência de dois ou mais eventos temporais ou com base em ação específica.

FATOR-CHAVE DE SUCESSO

Fatores-chave de sucesso (FCS) são as condições que devem ocorrer para assegurar o sucesso. Como esses fatores são específicos por segmento e local, podem variar para cada organização. Esses fatores se relacionam com o que a organização precisa fazer para ter sucesso de forma contínua e não necessariamente o que está fazendo atualmente.

FLUIDEZ HORIZONTAL

Encadeamento dos objetos utilizado no diagrama de processo. A lógica de fluidez indica a sequência padrão de execução de atividades e permite ao leitor do processo identificar padrões.

FORNECEDORES

É a pessoa / unidade organizacional / infraestrutura de trabalho que envia/fornece/disponibiliza o insumo necessário para a realização de determinada etapa.

FLUXO DE INFORMAÇÃO

Mostra como a informação flui entre seus pontos de interação.

FLUXO DE TRABALHO

Agrupamento de atividades funcionais que trata o movimento de informação ou materiais entre elas. As atividades no fluxo de trabalho são mostradas como um fluxo que descreve a relação de cada atividade com as demais realizadas no agrupamento. Fluxos de trabalho podem ser tanto manuais quanto automatizados ou, o que é mais comum, uma combinação de ambos. Modelos de fluxo de trabalho geralmente incluem o diagrama e as regras específicas que definem o fluxo de uma atividade para a próxima.

INSUMOS

São as informações/documentos/materiais necessários para que se desenvolva a etapa, sem o qual não é possível realizá-la.

Medida é a quantificação de dados em um padrão e qualidade aceitáveis (exatidão, completude, consistência, temporalidade).

MATRIZ G.U.T.

É uma metodologia que trabalha com a priorização da resolução de problemas:

Gravidade (G): trata do impacto que o problema gerará nos envolvidos, podendo ser os colaboradores, os processos, tarefas, resultados da empresa etc. A análise é feita nos efeitos que o problema, caso não seja resolvido, acarretará em médio e longo prazo.

Urgência (U): é o prazo, ou o tempo disponível para a resolução do problema. Quanto menor o tempo, mais urgente será o problema que deverá ser resolvido. O recomendado é fazer a pergunta: Isso pode esperar?

Tendência (T): trata da probabilidade (ou do potencial) que o problema tem de crescer com o passar do tempo. Aqui é feita uma previsão da evolução do problema. A pergunta a ser feita é: Se eu não resolver isso hoje, o problema vai piorar aos poucos ou bruscamente?

MATRIZ DE RESPONSABILIDADE

Uma matriz de responsabilidades (MR) é uma tabela que apresenta os recursos do projeto alocados a cada pacote de trabalho. É usada para ilustrar as conexões entre pacotes de trabalho ou atividades e os membros da equipe do projeto.

MEDIDA

Medida é a quantificação de dados em um padrão e qualidade aceitáveis (exatidão, completude, consistência, temporalidade).

MÉTRICA

Métrica é uma extrapolação de medidas, isto é, uma conclusão com base em dados.

MODELAGEM DE PROCESSOS

Conjunto de atividades envolvidas na criação de representações de processos de negócio existentes ou propostos.

NEGÓCIO

Refere-se a pessoas que interagem para executar um conjunto de atividades de entrega de valor para os clientes e gerar retorno de investimento a partes interessadas. No BPM CBOOK, "negócio" abrange todos os tipos de organizações com ou sem fins lucrativos, incluindo governamentais.

PATROCINADOR

Proporciona apoio político e recursos para um projeto de transformação de processos, resolve problemas e mudanças de escopo, aprova entregáveis e proporciona direcionamento de alto nível.

PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO

Trata os esforços de transição de um novo processo de negócio ("TO-BE") para operar em produção.

PRODUTO

Um artefato produzido, quantificável e que pode ser um item final ou um item componente.

PROJETO

Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Cada projeto cria um produto, serviço ou resultado único. O resultado do projeto pode ser tangível ou intangível.

REDESENHO

Aperfeiçoamento do processo, entendido como as melhorias a serem realizadas por meio da racionalização, revisão ou reestruturação de fluxos de trabalho.

RESULTADO

Indica o alcance dos objetivos estabelecidos para o processo, como a efetiva entrega de seu produto e o cumprimento das metas estabelecidas.

SIPOC

Sigla em inglês para *Supplier* (Fornecedor), *Input* (Insumo), *Process* (Processo), *Output* (Produto) e *Customer* (Cliente). Técnica usada para verificar se as entradas do processo correspondem às saídas dos processos anteriores, bem como se os produtos correspondem às entradas esperadas pelos processos seguintes.

TO BE

Representa o estado futuro dos processos de negócio. Visa a produzir alternativas para o estado atual e incorpora melhores práticas, redesenho, reengenharia e/ou mudança de paradigma.

TRABALHO PONTA A PONTA

Envolve todo o trabalho necessário cruzando limites funcionais para entrega de valor para os clientes ou para outros processos.

VARIABILIDADE DO PROCESSO

É uma métrica de como a saída do processo muda com base na variação dos parâmetros do processo.

WORKSHOP ESTRUTURADO

Workshop estruturado é uma reunião focada e facilitada, na qual especialistas no assunto e partes interessadas criam modelos de forma interativa. Oferece a vantagem de encurtar o tempo necessário para desenvolver os modelos e criar um forte senso de propriedade nos participantes quando comparado a outras técnicas.

Workshops estruturados também podem ter a vantagem de um facilitador com habilidades em técnicas de modelagem, as quais normalmente não são conhecidas pelos participantes do processo.

9. Referências Bibliográficas

ABPMP BPM CBOOK™, V4.0. **Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge**. 2020.

KALBACH, Jim. Mapeamento de Experiências. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

CAPOTE, Gart. **BPM para todos**. Rio de Janeiro: Bookes, 2012.

CAPOTE, Gart. **Guia de formação para analistas de processos**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Bookes, 2015.

CAPOTE, Gart. **Medição de valor de processos para BPM**. Rio de Janeiro: Bookes, 2013.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DRUCKER, Peter F. **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã**.

GONÇALVES, J.E.L. **As empresas são grandes coleções de processos**. RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, jan./ mar. 2000. Adaptado.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

Modelagem de Processos de negócios com BPMN, Gluco S. Reis. Editora PortalBMP, www.portalbpm.com.br.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Administração de processos: conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo: Atlas, 2006.

PAIM, R. CARDOSO, V. CAULLIRAUX, H. Et al. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre. Bookman, 2009.

PMI (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE). **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)** – Quinta Edição. Newtown Square: Project Management Institute, 2013.

RUMMLER, Geary A; BRACHE, Alan P. **Melhores desempenhos das empresas**. São Paulo: Makron, 1994.

ANEXO I - PADRÃO DE MODELAGEM DE PROCESSOS

1. Objetivo

Este anexo da Metodologia de Gerenciamento de Processos da Anvisa visa padronizar a forma de modelagem dos processos de negócio e estabelecer diretrizes para sua implementação no âmbito da Agência.

Para o desenho dos diagramas dos processos de negócio e definição dos padrões a serem seguidos, será utilizada como base a notação Business Process Model and Notation (BPMN) 2.0. Esta notação deverá ser utilizada pela equipe técnica e partes interessadas como direcionador na condução dos projetos de transformação de processos de negócio da Anvisa, bem como pelas unidades organizacionais que desejarem mapear seus processos de negócio sem o apoio direto do escritório de processos.

2. Modelagem de Processos de negócio

Conforme definido no Guia para Gerenciamento de Processos – BPM CBOK, “Modelagem de Processos de Negócio” é o conjunto de atividades envolvidas na criação de representações de processos de negócio existentes ou propostos.

A modelagem de processos tem o propósito de traduzir/documentar o processo de negócio em seu estado atual ou futuro de maneira completa e precisa, permitindo análises para a sua transformação ou automatização.

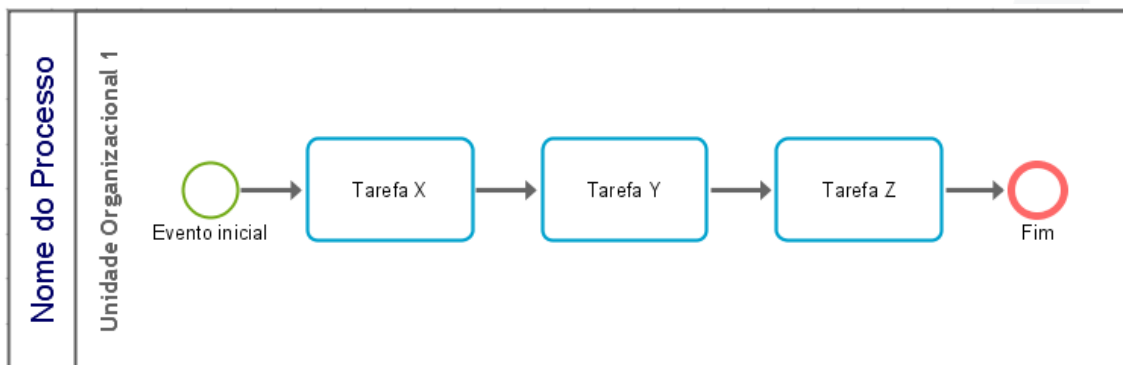
Por meio de uma modelagem de processos de negócio padronizada e bem definida, é possível demonstrar uma visão lógica das atividades de forma simples e intuitiva, possibilitando que os envolvidos tenham ciência do modo de execução do processo. A seguir, alguns exemplos em que a modelagem de processos pode contribuir para o projeto:

- Criar representação gráfica dos processos;
- Descrever o processo suficientemente para análise;
- Melhorar o atendimento ao negócio;

- Apoiar a realização de treinamentos;
- Avaliar mudanças e melhorias em processos novos/futuros; e
- Descrever requisitos de uma nova operação.

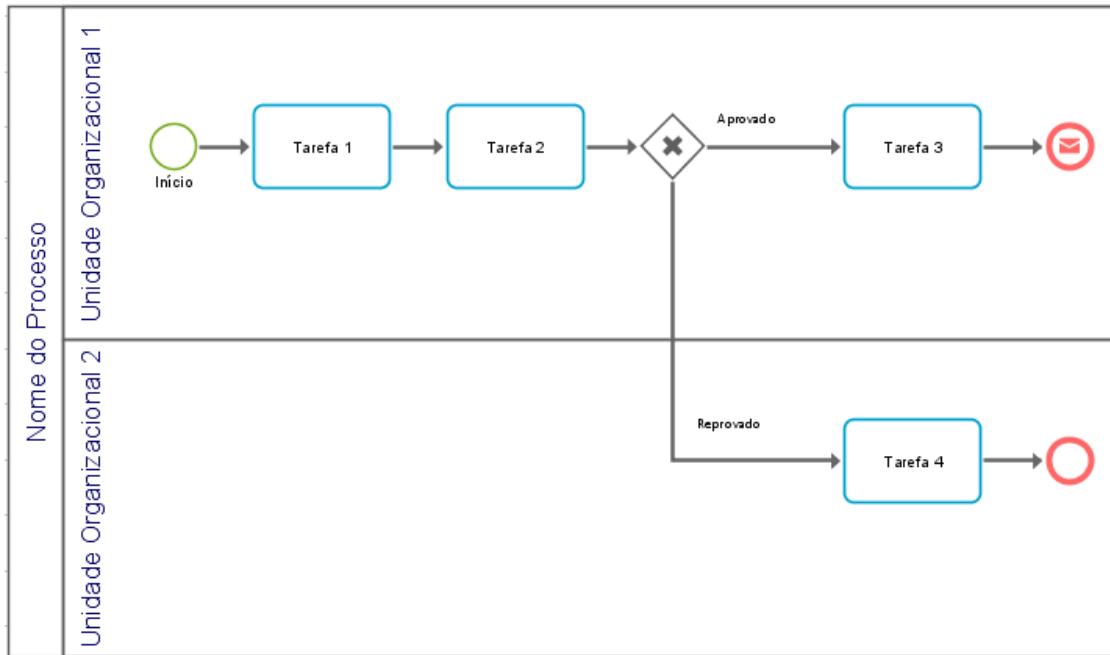
A modelagem de processos pode se desdobrar em três níveis de detalhamento diferentes na representação de seus fluxos, sendo estes: Diagrama, Mapa e Modelo.

O nível **Diagrama de Processo** retrata os principais elementos de um fluxo de processos, porém não representa detalhes menores. Este pode ser considerado um primeiro passo de representação em um fluxo simples. É comumente utilizado para entendimento rápido das principais atividades do processo.



Exemplo de Diagrama de Processo.

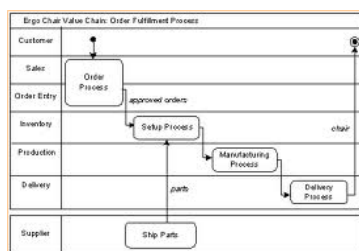
O nível **Mapa de Processo** apresenta uma visão que contempla, com maior precisão do que o Diagrama, os principais componentes do processo. Sua representação agrega maiores detalhes acerca do processo e de seus relacionamentos, como por exemplo: diferentes atores, unidades organizacionais, eventos etc.



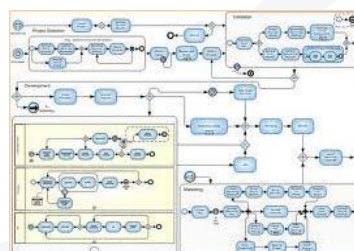
Exemplo Mapa de Processo.

Já o nível **Modelo de Processo** apresenta uma visão que contempla todos os detalhes e recursos envolvidos no processo, como por exemplo: pessoas, informações, instalações, finanças etc.

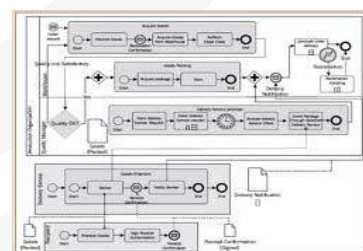
De posse de todas essas informações devidamente detalhadas, a representação gráfica do processo é elaborada com maior precisão.



Diagrama



Mapa



Modelo

Diagrama versus mapa versus modelo (Guia BPM CBOK).

O nível de detalhamento da modelagem é definido conforme a situação e o objetivo do projeto de transformação de processos executado. Toda modelagem é apoiada e conduzida, seguindo as diretrizes de uma notação específica, nesse caso, a notação BPMN 2.0.

3. Notação BPMN – Business Process Model and Notation

Conforme definido no Guia para Gerenciamento De Processos – BPM CBOOK, “Notação para Modelagem de Processos” é um conjunto padronizado de símbolos e regras que determinam o significado desses símbolos.

A Notação BPMN 2.0 foi criada pela OMG – *Object Management Group* e possui grande aceitação no mercado, sendo suportada pelos principais softwares de modelagem de processos do mercado. A notação BPMN 2.0 possui um conjunto robusto de símbolos para modelagem de diferentes aspectos dos processos de negócio.

O principal objetivo da notação BPMN 2.0 é dar suporte ao gerenciamento de processos de negócio tanto para usuários técnicos, quanto aos usuários envolvidos no negócio, fornecendo artefatos de fácil entendimento e permitindo que o processo seja representado de modo intuitivo.

A notação BPMN permite a indicação de eventos específicos de início, intermediário e fim, permite o uso sequencial do fluxo de atividades e mensagens, e permite, também, comunicação entre atores diferentes, podendo estes serem internos ou externos à organização.

Podemos citar algumas vantagens em sua utilização, como por exemplo:

- Seu uso e entendimento é amplamente difundido em muitas organizações;
- É versátil ao modelar diversas situações de um processo; e
- É suportado por inúmeras softwares de modelagem, como por exemplo: ARIS, Miro, Bizagi, MsVisio, BonitaSoft, etc.

A ferramenta atualmente utilizada para modelagem de processos de negócio na Anvisa é o “*ARIS ARCHITECT*” na versão 9.8. Dependendo da quantidade de processos a serem trabalhados na frente de trabalho, recomenda-se a utilização da ferramenta MIRO para a elaboração e validação de um esboço dos processos e, após validados, estes devem ser desenhados no software ARIS, visando sua integração e disponibilização no repositório de processos da Anvisa.

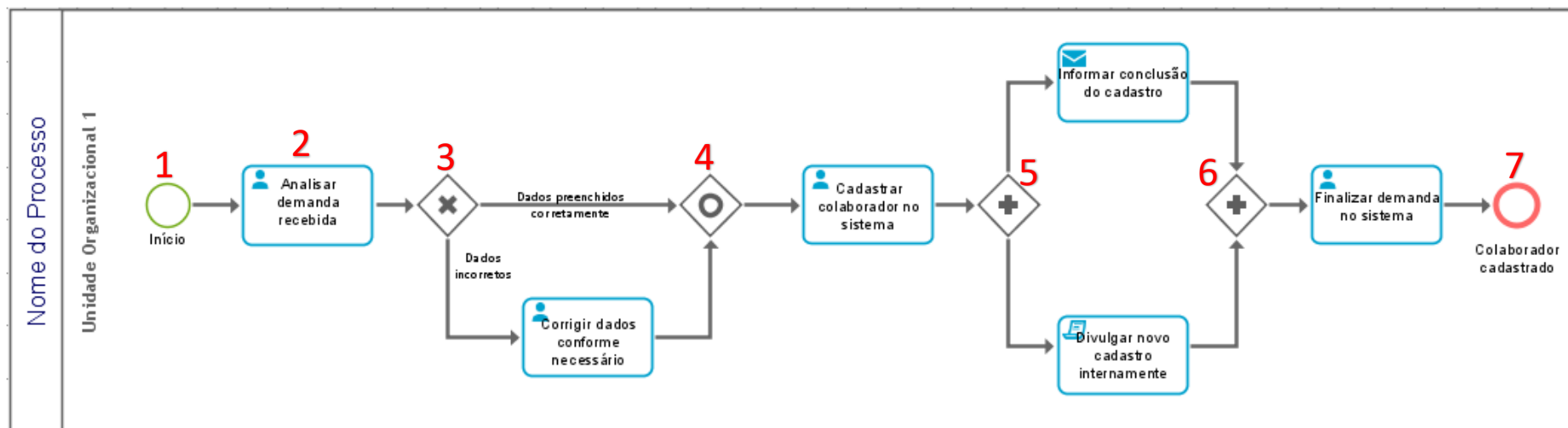
4. Elementos da Modelagem de processos:

A modelagem de processos retrata os principais elementos de fluxos de processo e ajuda a identificar e entender rapidamente suas principais atividades. Um diagrama de processos é uma representação gráfica de um fluxo do processo de negócio que consiste em uma sequência de elementos de atividade, controle e fluxo.

Processos de negócio são muito utilizados como uma ferramenta de entendimento e comunicação e, para que seu funcionamento seja eficaz, é necessário que todos os envolvidos e interessados estejam familiarizados aos conceitos e elementos visuais utilizados para sua representação.

Todos os elementos, atualmente utilizados para a construção do diagrama do processo serão explicados a seguir:

Exemplo de diagrama:







Exemplo de Diagrama de processos utilizando os elementos do BPMN 2.0.




Legenda:

1 = Evento de Início; 2 = Tarefa (atividade); 3 = Gateway Exclusivo; 4 = Gateway Inclusivo unificando dois fluxos; 5 = Gateway Paralelo; 6 = Gateway Paralelo permitindo seqüência à estância do processo; 7 = Evento de Fim.

Elemento(s) Início:




O evento de início indica onde um processo em particular começará e marca seu início, indicando o INSUMO necessário para iniciar o processo.



REPRESENTAÇÃO GRÁFICA	ELEMENTO	DESCRIÇÃO DE USO
 Início Simples	Simple	Indica onde um processo começará e o INSUMO para sua inicialização.
 Início de Mensagem	Mensagem	Indica onde um processo começará sendo o INSUMO necessário a entrada de uma mensagem de outro processo ou entidade. Um evento de mensagem carrega informações para serem utilizadas no processo.
 Início de Timer	Tempo	Indica onde um processo começará sendo o INSUMO necessário a ocorrência de uma data ou ciclo específico de tempo, como por exemplo: <u>A cada 15 dias, diariamente às 08:00.</u>
 Início de Condição	Condicional	Indica onde um processo começará sendo o INSUMO necessário que uma condição se torne verdadeira, como por exemplo: <u>Estoque mínimo para início de processo de compra atingido.</u>


 <p>Início de Sinal</p>	<p>Sinal</p>	<p>Indica onde um processo começará sendo o INSUMO necessário um sinal transmitido de outro processo ou por algum outro tipo de mídia para ser iniciado. Diferentemente do evento de mensagem, o evento de sinal não carrega informações para serem utilizadas no processo.</p> <p>Exemplo: Rede de dados reestabelecida</p>
 <p>Início Múltiplo</p>	<p>Múltiplo</p>	<p>Indica onde um processo começará podendo receber diversos INSUMOS, sendo que qualquer um deles pode iniciar o processo, como por exemplo:</p> <p>Exemplo: Quando vários documentos devem chegar para que o processo se inicie, representado por este elemento e detalhado em sua descrição. Utilização de um único elemento para representar o início do processo (Mensagem recebida SMS, 0800 ou E-mail).</p>
 <p>Início Múltiplo Paralelo</p>	<p>Múltiplo Paralelo</p>	<p>Indica onde um processo começará podendo receber diversos acionadores como INSUMO necessários para iniciar o processo. Requer que todos os acionadores sejam recebidos para que o processo seja iniciado.</p> <p>Exemplo: o evento de início paralelo requer que todos os tipos de eventos, abstraídos no objeto, sejam realizados para que o processo inicie (Aprovação do Investimento pela Diretoria e Confirmação do Orçamento pelo Financeiro).</p>

Elemento(s) Tarefa:

Uma tarefa é uma atividade atômica que está incluída dentro de um processo. Uma tarefa é utilizada para representação gráfica da ação a ser tomada em determinado ponto do diagrama de processo.


REPRESENTAÇÃO GRÁFICA	ELEMENTO	DESCRIÇÃO DE USO
 <p>Tarefa Simples</p>	Simple	A tarefa simples não indica qual o meio será utilizado para sua execução.
 <p>Tarefa de Usuário</p>	Usuário	A tarefa de usuário deve ser utilizada para representar a realização de uma atividade COM intervenção humana suportada por sistemas, como por exemplo: <u>Realizar análise com auxílio de planilha eletrônica, realizar atividade em sistemas legados.</u>
 <p>Tarefa Manual</p>	Manual	A tarefa manual deve ser utilizada para representar a realização de uma atividade com intervenção humana SEM suporte de sistemas, como por exemplo: <u>Arquivar Documento Físico.</u>


 <p>Tarefa Automática por Script</p>	<p>Automática de Script</p>	<p>A tarefa automática por script deve ser utilizada para representar a realização de uma atividade SEM intervenção humana, executada por um <i>sistema</i> ou <i>automação de processo</i>, como por exemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cálculo ou processamento de informação executada por ferramenta que suporta o processo; • Envio automático de e-mail por alguma atividade.
 <p>Tarefa Automática por Serviço</p>	<p>Automática de Serviço</p>	<p>A tarefa automática por serviço deve ser utilizada para representar a realização de uma atividade SEM intervenção humana, executada por um <i>sistema</i> ou <i>automação de processo</i> EXTERNO à entidade do processo, como por exemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Invocação de <i>web services</i> para envio de <i>SMS</i> automático; • Processamento realizado por ERP; • Alimentação de dados regulatórios por sistemas corporativos; • Processamento de cálculo executado por uma planilha.

	Envio / Recebimento	<p>A tarefa de envio / recebimento deve ser utilizada para representar a realização de uma atividade que envie/receba uma mensagem a um participante do processo, seja interno ou externo, como por exemplo:</p> <ul style="list-style-type: none">• Envio/recebimento de e-mail;• Envio/recebimento de documentação.
---	------------------------	---

Elemento(s) Tarefa com Marcador de Atividade

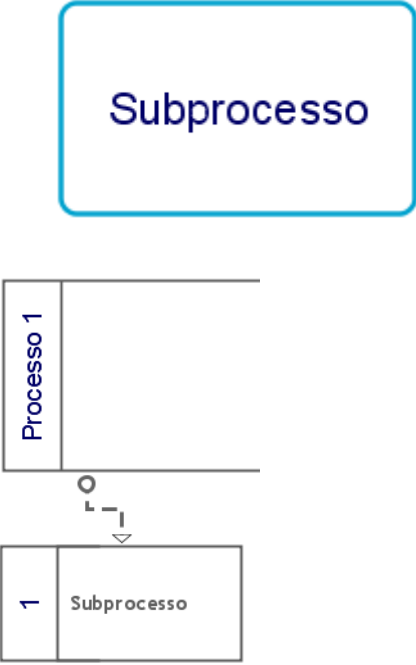
Um marcador de loop pode ser usado tanto para uma atividade quanto para subprocesso. Uma atividade de loop é utilizada para demonstrar uma atividade ou conjunto de atividades (subprocesso) que devem ocorrer até que a condição de sua realização seja concluída para seguir adiante.

REPRESENTAÇÃO GRÁFICA	ELEMENTO	DESCRIÇÃO DE USO
	<p>Loop padrão</p>	<p>Tarefa ou subprocesso com marcador de loop. Caso a expressão seja verdadeira, então dará continuidade ao processo.</p> <p>O loop irá avaliar a expressão após a realização da atividade, isso significa que a atividade será realizada pelo menos uma vez.</p>

	<p>Múltiplas Instâncias - Paralelo ou Sequencial</p>	<p>Um marcador de múltipla instância pode ser usado tanto para uma atividade quanto para um subprocesso. O atributo de múltiplas instâncias permite que uma atividade tenha tantas repetições quando forem necessárias, podendo ser instanciada diversas vezes.</p> <p>Um marcador de múltipla instância pode ser paralelo ou sequencial.</p> <p>Três linhas verticais indicam que a atividade é paralela. Nesse caso são geradas instâncias a serem executadas em paralelo.</p> <p>Três linhas horizontais indicam que a atividade multi-instância é sequencial. Isso significa que a atividade deve ser concluída para cada item na ordem em que são iniciadas.</p> <p>O número de instâncias a serem geradas é avaliado uma vez.</p> <p>Posteriormente, o número de instâncias é gerado e, caso sejam geradas sequencialmente, uma nova instância é gerada somente após o anterior foi concluído.</p>
---	--	---



Elemento(s): Subprocesso



Subprocesso consiste em um conjunto de atividades dentro de um processo

REPRESENTAÇÃO GRÁFICA	ELEMENTO	DESCRIÇÃO DE USO
 <p>The diagram illustrates the graphical representation of a sub-process. At the top, a rounded rectangle labeled 'Subprocesso' is shown. Below it, a process flow diagram shows a box labeled 'Processo 1' with a callout arrow pointing to a smaller box labeled '1 Subprocesso'.</p>	<p>Subprocessos</p>	<p>Um subprocesso representa um conjunto de atividades realizadas dentro de um processo de negócio.</p> <p>Referem-se a tarefas que, em conjunto buscam um propósito específico dentro de um processo de negócio.</p> <p>Podem ser abstraídos em outra unidade de processo e são representados por dois tipos de elementos denominados como Subprocesso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Subprocesso do tipo “Atividade”; e • Subprocesso do tipo “Pool Externa”. <p>É imprescindível a utilização do evento de início e de fim ao representar este elemento, de modo a localizar as interfaces no processo pai e filho.</p>

Elemento(s): Gateways

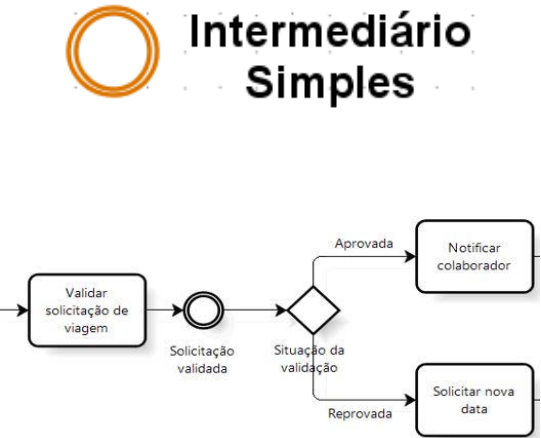

São pontos de decisão para o ajuste da trajetória de um conjunto de ações, com base em determinados elementos e condições, indicam os caminhos mais simples para o cumprimento das atividades.

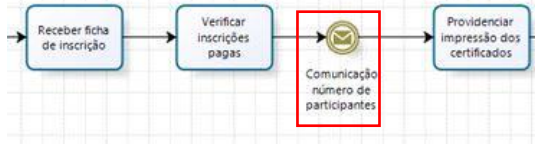
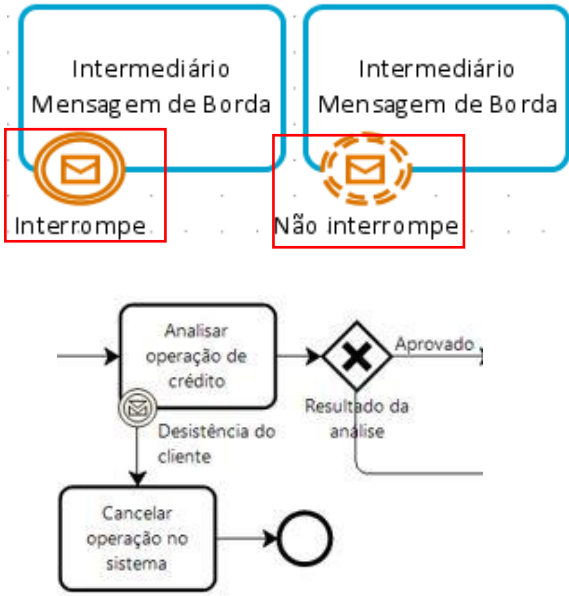

REPRESENTAÇÃO GRÁFICA	ELEMENTO	DESCRIÇÃO DE USO
 <p>Exclusivo 1 Exclusivo 2</p>	Exclusivo	<p>Utilizado quando o fluxo deverá seguir por uma condição exclusiva, onde apenas um dos caminhos será seguido de acordo com a regra de negócio que foi estabelecida pelo gateway.</p> <p>O gateway exclusivo pode ser representado no diagrama dos modos, conforme demonstrado na imagem ao lado.</p> <p>A pergunta da decisão não deve estar ligada ao elemento, deve-se descrever na linha, somente a informação necessária que levará a próxima atividade.</p>
 <p>Paralelo</p>	Paralelo	<p>Utilizado quando dois ou mais fluxos são executados paralelamente.</p> <p>Para unificar os fluxos ele aguarda até que todas as atividades estejam concluídas para que os caminhos cheguem ao gateway para então dar sequência no fluxo.</p>


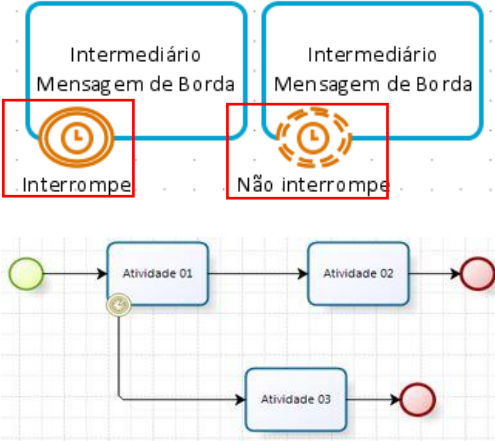

 <p>Inclusivo</p>	<p>Inclusivo</p>	<p>Utilizado quando há a necessidade de dar seguimento ao fluxo por uma condição <i>inclusiva</i>, que pode ser combinada de acordo com informação a ser verificada em alguma atividade anterior ao gateway.</p> <p>Para unificar os fluxos ele aguarda todos os caminhos que foram ativados para dar sequência ao fluxo no processo.</p>
 <p>Baseado em Evento</p>	<p>Exclusivo Baseado em Eventos</p>	<p>Utilizado quando a condição de escolha do caminho a ser seguido está vinculada a ocorrência de um evento/acontecimento. O primeiro evento disparado cancela os demais fazendo com que não seja mais possível que os outros sejam executados. Este não é utilizado para unificar fluxos.</p>

Elemento(s): Evento Intermediário

O “evento intermediário” sinaliza um ponto no decorrer do processo no qual é previsto que um fato irá ocorrer. Utilizado para identificar pontos chave do processo, que merecem destaque.

REPRESENTAÇÃO GRÁFICA	ELEMENTO	DESCRIÇÃO DE USO
 <p>Intermediário Simples</p>	<p>Simple</p>	<p>O evento intermediário simples deve ser utilizado para indicar que durante o processo há um planejamento de que algo ocorra.</p> <p>Esse evento não especifica o que exatamente vai ocorrer no processo, e pode ser utilizado para indicar uma mudança de status no processo.</p> <p>Esse evento, quando do tipo <i>catch (recebimento)</i>, demonstra que o processo aguarda a entrada de uma mensagem de outro processo ou entidade para prosseguir no fluxo.</p> <p>Quando do tipo <i>throw (lançar)</i> ele demonstra que o processo deve enviar uma mensagem a outro processo ou entidade para prosseguir.</p>
 <p>Envio Recebimento</p>	<p>Mensagem - Envio/Recebimento</p>	<p>Os eventos intermediários do tipo envio / recebimento, devem ser utilizados para demonstrar ocorre um envio/recebimento de</p>

		<p>mensagens entre participantes da instância do processo ou com unidades organizacionais externas.</p>
	<p>Mensagem de borda</p>	<p>Os eventos intermediários do tipo interrompe ou não interrompe, mensagem de borda devem ser utilizados para demonstrar que caso o evento aconteça, o fluxo decorrente deve ser continuado. O evento de borda sempre será do tipo recebimento (aberto), aguardando até que a mensagem seja recebida para iniciar.</p> <p>Quando o evento for <i>interrupting (borda contínua)</i>, o processo tomará o caminho do evento e o fluxo do processo principal será cancelado.</p> <p>Quando o evento for <i>non interrupting (borda tracejada)</i>, será iniciado o fluxo do caminho do evento, porém, o fluxo do processo principal não será interrompido ou alterado.</p> <p>No exemplo ao lado, a possibilidade de desistência do cliente está modelada no processo e caso aconteça, cancela a operação no sistema.</p>
		<p>O evento intermediário timer deve ser utilizado para indicar que durante o processo há um planejamento de que algo ocorra.</p>

	<p>Tempo</p>	<p>Esse evento demonstra que o processo deve aguardar até que a condição de tempo ocorra para seguir adiante.</p> <p>O evento intermediário de tempo será somente do tipo <i>catch (recebimento)</i>.</p>
	<p>Tempo de borda</p>	<p>Os eventos intermediários do tipo interrompe ou não interrompe, tempo de borda devem ser utilizados para demonstrar que caso o evento aconteça, o fluxo decorrente dele será seguido. O evento de borda de tempo sempre será do tipo <i>catch (recebimento)</i>, aguardando até que a condição de tempo definida ocorra para iniciar.</p> <p>Quando o evento for <i>interrupting (borda contínua)</i> o processo tomará o caminho do evento e o fluxo do processo principal será cancelado.</p> <p>Quando o evento for <i>non interrupting (borda tracejada)</i> será iniciado o fluxo do caminho do evento, mas o fluxo do processo principal não será interrompido ou alterado.</p>
 <p>Condicional</p>	<p>Condicional</p>	<p>O evento intermediário condicional deve ser utilizado para indicar que durante o processo há um planejamento de que deve ocorrer.</p> <p>Esse evento demonstra que o processo deve aguardar até que a condição de negócio se torne verdadeira para processo seguir adiante.</p>

	<p>Condicional de borda – Interrompe / Não interrompe</p>	<p>O evento intermediário condicional de borda – interrompe / não interrompe deve ser utilizado para demonstrar que caso o evento aconteça, o fluxo decorrente dele será seguido. O evento de borda sempre será do tipo <i>catch (recebimento)</i>, aguardando que a condição de negócio se torne verdadeira para que o mesmo ocorra.</p> <p>Quando o evento for <i>interrupting (borda contínua)</i>, o processo tomará o caminho do evento e o fluxo principal será cancelado.</p> <p>Quando o evento for <i>non interrupting (borda tracejada)</i>, será iniciado o fluxo do caminho do evento, mas o fluxo principal do processo não será interrompido ou alterado.</p>
	<p>Sinal</p>	<p>Os eventos intermediários sinal envio e sinal recebimento deve ser utilizados para indicar que durante o processo há um planejamento de que algo ocorra.</p> <p>Esse evento, quando do tipo <i>catch (recebimento)</i>, demonstra que o processo aguarda a entrada de um sinal transmitido de outro processo ou por algum tipo de mídia para seguir adiante.</p>


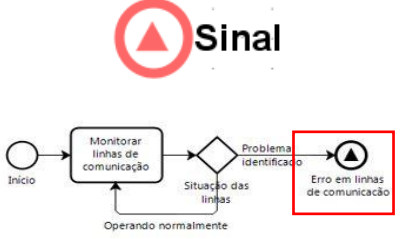

		<p>Quando do tipo <i>throw (lançar)</i> ele demonstra que o processo deve lançar um sinal a outro processo para seguir adiante.</p>
	<p>Sinal de borda – Interrompe / Não interrompe</p>	<p>O evento intermediário sinal de borda – interrompe / não interrompe devem ser utilizados para demonstrar que caso o evento aconteça, o fluxo decorrente dele será seguido.</p> <p>O evento de borda sempre será do tipo <i>catch (recebimento)</i>, aguardando que o sinal seja transmitido por outro processo para iniciar.</p> <p>Quando o evento for <i>interrupting (borda contínua)</i>, o processo tomará o caminho do evento e o fluxo do processo principal será cancelado.</p> <p>Quando o evento for <i>non interrupting (borda tracejada)</i>, será iniciado o fluxo do caminho do evento, mas o fluxo do processo principal não será interrompido ou alterado.</p>
	<p>Ligação - Envio/Recebimento</p>	<p>Os eventos intermediários de ligação ou link – envio \ recebimento, devem ser utilizados para conectar duas pontas de um fluxo do mesmo processo.</p> <p>Para utilização de links nos processos será necessário nomear a <i>saída (throw)</i> e a <i>entrada (catch)</i> com o mesmo nome.</p>

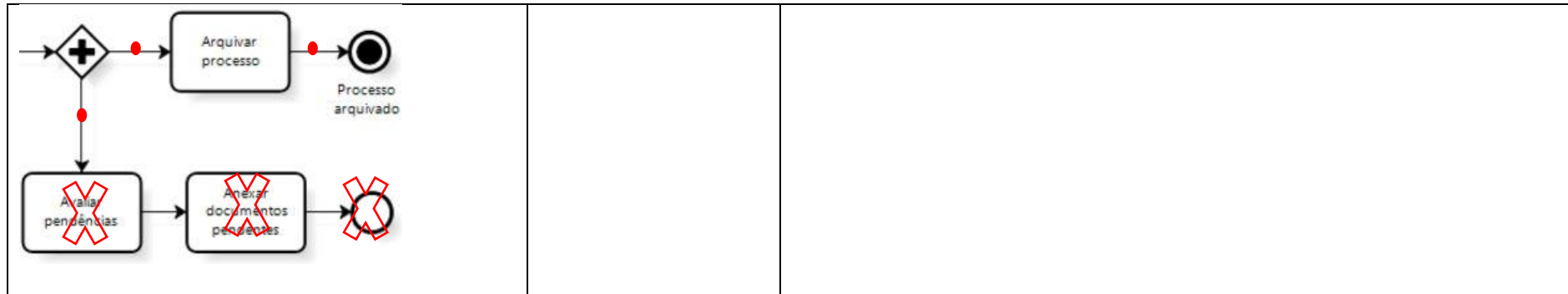
		<p>O evento deverá ser escrito como um substantivo no diagrama e refletir a operação que está sendo realizada entre as atividades de lançamento e recebimento.</p>
--	--	--

Elemento(s): Evento Fim

O “Evento Fim” sinaliza o produto gerado pelo processo, o resultado gerado pelo processo indica o que será entregue para o cliente final do processo.


REPRESENTAÇÃO GRÁFICA	ELEMENTO	DESCRIÇÃO DE USO
	<p>Simple</p>	<p>O evento de fim simples deve ser utilizado para demonstrar que o fluxo do processo terminou sem gerar nenhum evento específico.</p>


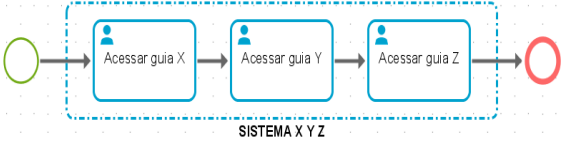

 <p>Mensagem</p>	<p>Mensagem</p>	<p>O evento de fim mensagem deve ser utilizado para demonstrar que o fluxo do processo terminou e que o mesmo deve lançar uma mensagem a outro processo ou entidade na sua finalização.</p>
 <p>Sinal</p>	<p>Sinal</p>	<p>O evento de fim sinal deve ser utilizado para demonstrar que o fluxo do processo terminou e que o mesmo deve lançar um sinal a outro processo na sua finalização.</p>
 <p>Término</p>	<p>Término</p>	<p>O evento de fim término (<i>terminate</i>), garante que qualquer fluxo que ainda esteja acontecendo no processo seja finalizado.</p>

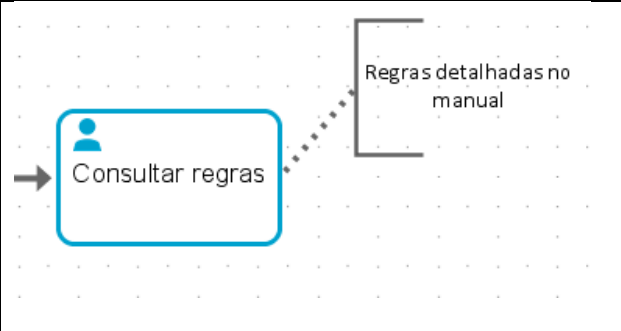
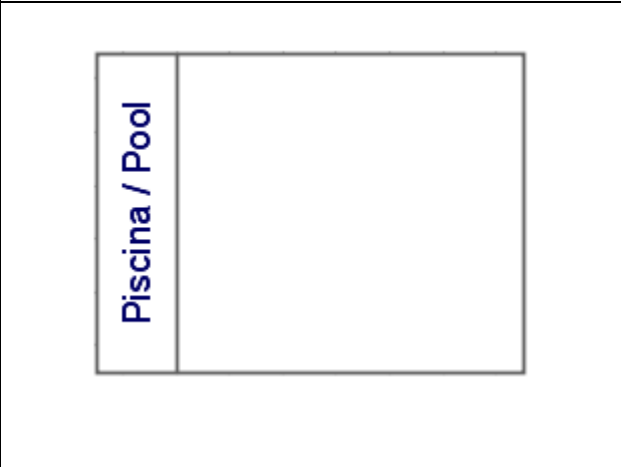


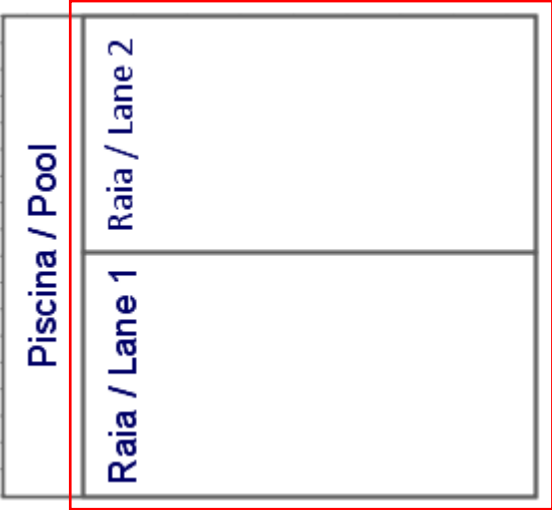
Elemento(s): Demais elementos

Os demais elementos apresentados a seguir servem para realizar apontamentos no processo ou pontos de atenção, em que os executores devem estar atentos aos mesmos

REPRESENTAÇÃO GRÁFICA	ELEMENTO	DESCRIÇÃO DE USO
	Objeto de dados	<p>O objeto de dados representa a entrada ou a saída de um artefato em uma atividade, como por exemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relatórios, memorandos, diagramas, formulários. <p>Utilizar entradas na parte superior das atividades e saídas na parte inferior.</p> <p>Quando o artefato for uma entrega relevante que pode ser considerada um marco para o processo, deverá ter a cor verde.</p> <p>Normalmente será caracterizado por um conjunto de documentos que foram gerados ao longo do processo. Ex. Versão final de contrato/ relatório físico/ pasta de documentos.</p>

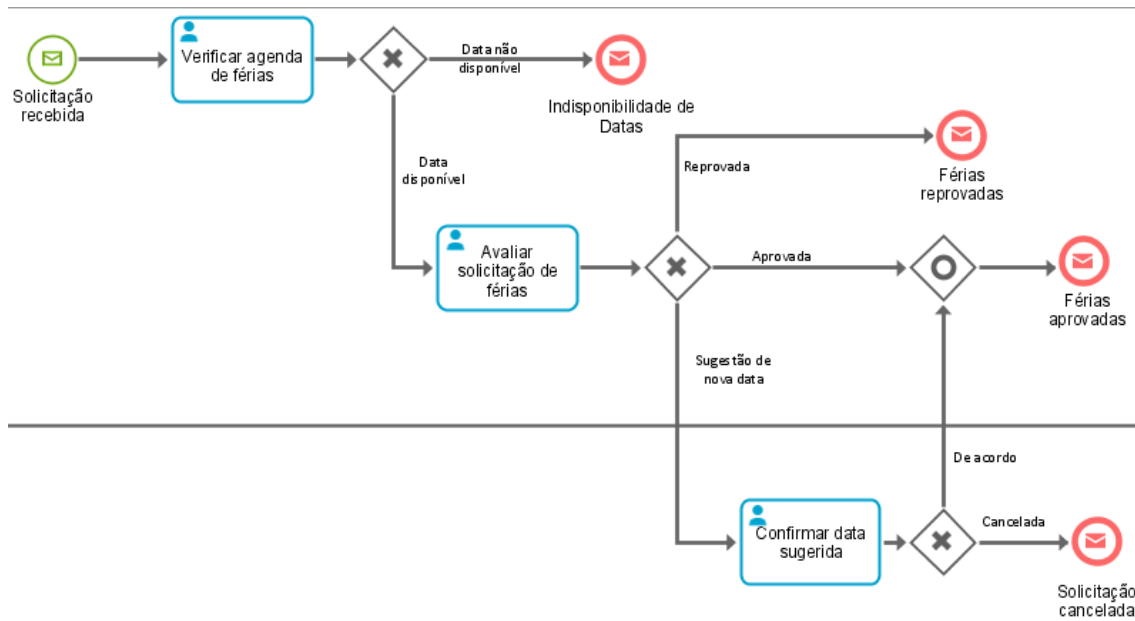
 <p>Repositório de Dados</p>	<p>Repositório de dados</p>	<p>O objeto repositório de dados representa um repositório de dados corporativo consultado ou utilizado para execução da atividade, como por exemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Banco de dados, sistema de arquivos, planilhas de fontes de informações etc.
<p>Agrupamento</p> 	<p>Agrupamento</p>	<p>O objeto agrupamento serve para representar o agrupamento de atividades que possuem uma mesma finalidade, ou para agrupar atividades realizadas no mesmo momento, como por exemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diferentes atividades realizadas em uma reunião, mesma atividade realizada em paralelo por mais de um papel; • Caminho percorrido em um sistema para cumprimento de determinada ação (acessa a aba X, depois a aba Y e depois a Z).
 <p>ANOTAÇÕES</p>	<p>Anotação</p>	<p>O objeto anotação serve para adicionar alguma informação complementar ao processo.</p> <p>Utilizar somente quando os elementos da notação não forem suficientes para demonstrar alguma informação relevante que seja necessária ficar evidente no modelo.</p>

		
	<p>Piscina / Pool</p>	<p>O objeto piscina é um recipiente de um Processo de negócio e deverá ser utilizada para representar o PROCESSO EM QUESTÃO, ou alguma entidade EXTERNA ao processo.</p> <p>Uma piscina que não detalha o processo representado na mesma, será chamada de piscina <i>Black Box</i>.</p> <p>Em um mesmo diagrama de processo pode-se ter tantas piscinas quanto necessário para o entendimento das relações do Processo de Negócio com outros processos ou entidades externas.</p>

	Raia / Lane	<p>A objeto raia é uma subdivisão da piscina e pode representar um papel, posição funcional ou uma unidade organizacional responsável pelas atividades do processo, bem como um sistema, como por exemplo:</p> <ul style="list-style-type: none">• Coordenador, Marketing, Sistema Interno etc. <p>Manter como padrão o nome do processo na Piscina e o nome da unidade organizacional na Raia.</p> <p>Dependendo da necessidade, pode se utilizar o nome da função do responsável pela execução.</p>
---	-------------	--

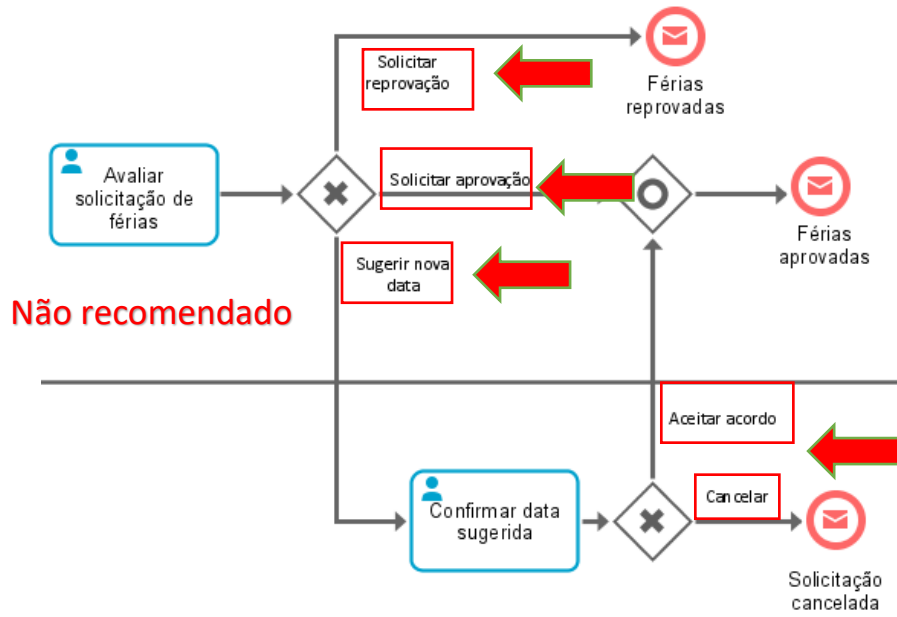
5. Melhores Práticas:

1. Para facilitar o entendimento das possibilidades de resultados de um determinado processo, este deverá ser modelado a partir de **um início e com diversos fins**, de acordo com os resultados possíveis.

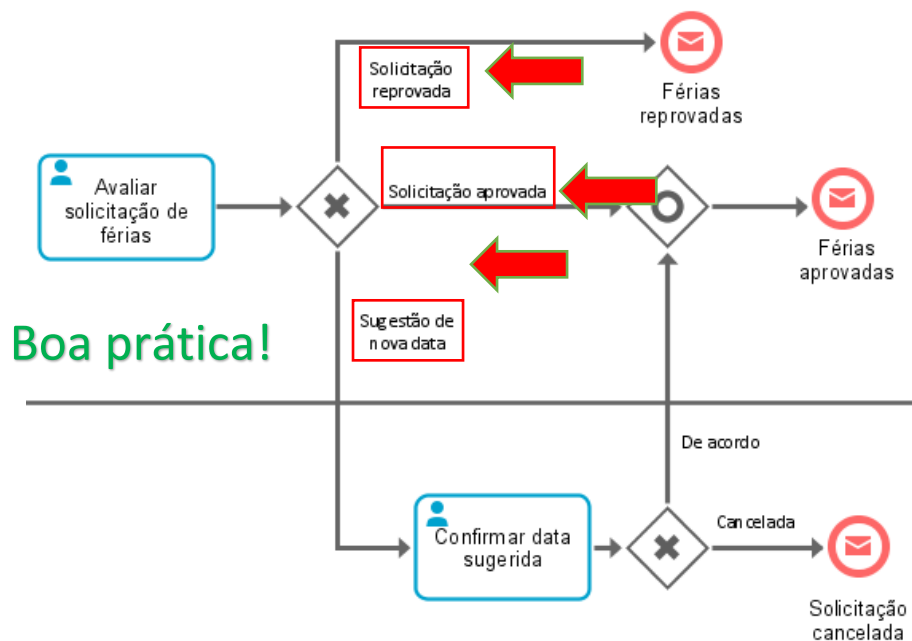


Exemplo de Diagrama de processos utilizando os elementos do BPMN 2.0.

2. **Nomenclatura do Gateway** – O gateway deverá ser escrito na forma de substantivo. Seu nome deverá estar de acordo com as condições que o direcione no fluxo do processo, como por exemplo: Resultado da avaliação, Situação do Estoque, Alçadas de Aprovação.



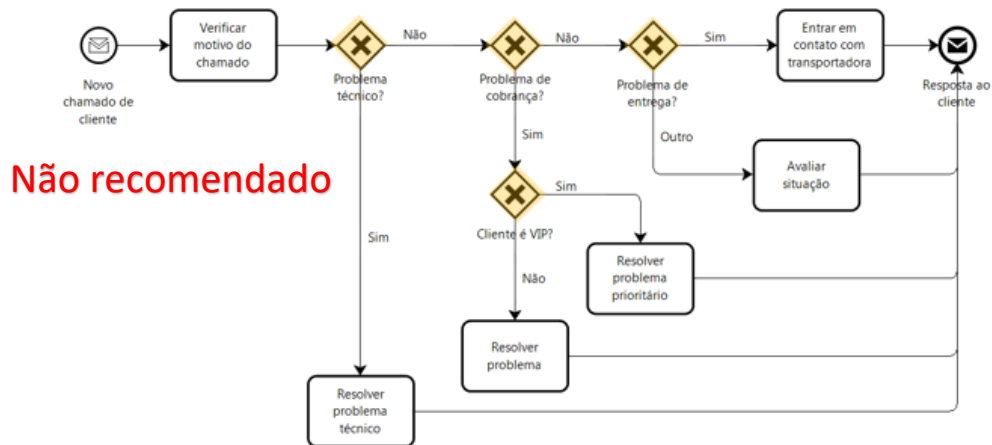
Exemplo de Diagrama de processos utilizando os elementos do BPMN 2.0.



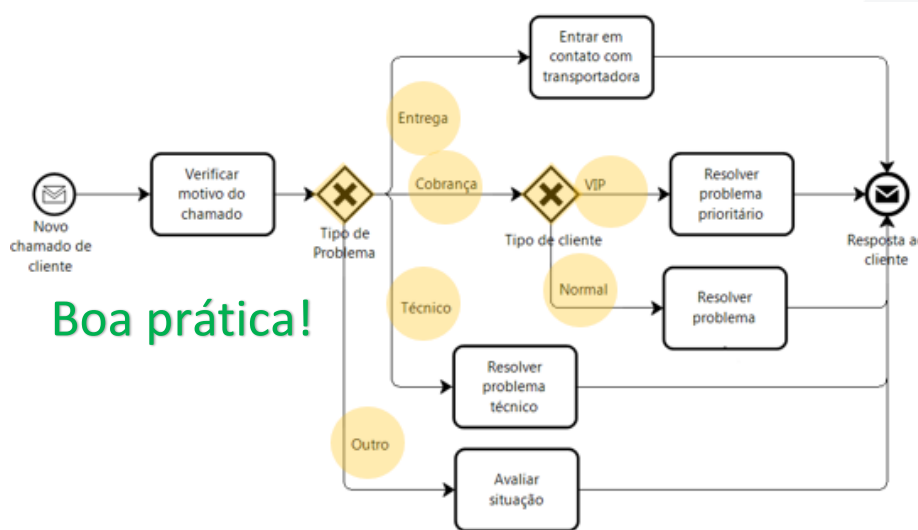
Exemplo de Diagrama de processos utilizando os elementos do BPMN 2.0.

3. **Nomenclatura do Fluxo de Sequência pós gateway** – deverá ser escrito na forma de substantivo representando a condição do caminho a ser seguido, como por exemplo: aprovado/reprovado.

4. **Evite encadear muitos gateways** – processos que os resultados dos gateways são binários costumam levar um encadeamento com muitos gateways, o que dificulta o entendimento do fluxo. Como boa prática, indica-se o uso de no máximo 2 gateways seguidos.



Exemplo de Diagrama de processos utilizando os elementos do BPMN 2.0.



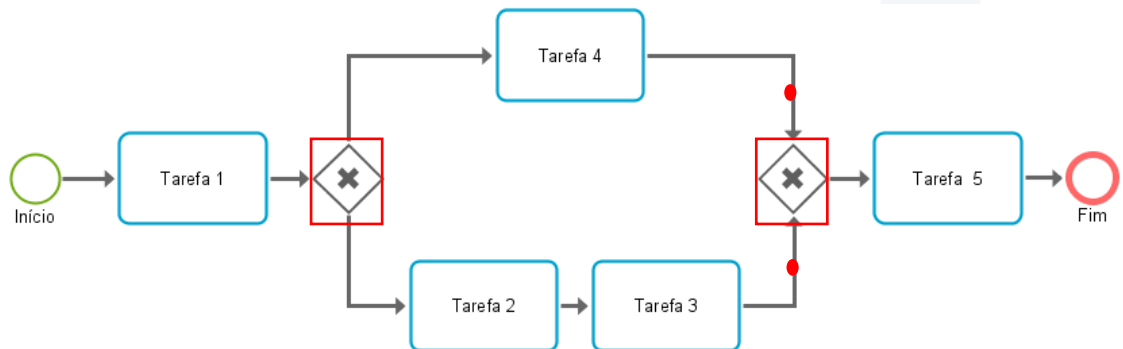
Exemplo de Diagrama de processos utilizando os elementos do BPMN 2.0.

5. **Definição do tipo de atividade** - Utilizar sempre definição do tipo de Tarefa (task) para maior clareza da natureza de atividades e, sendo assim, facilitar quanto ao entendimento do processo.



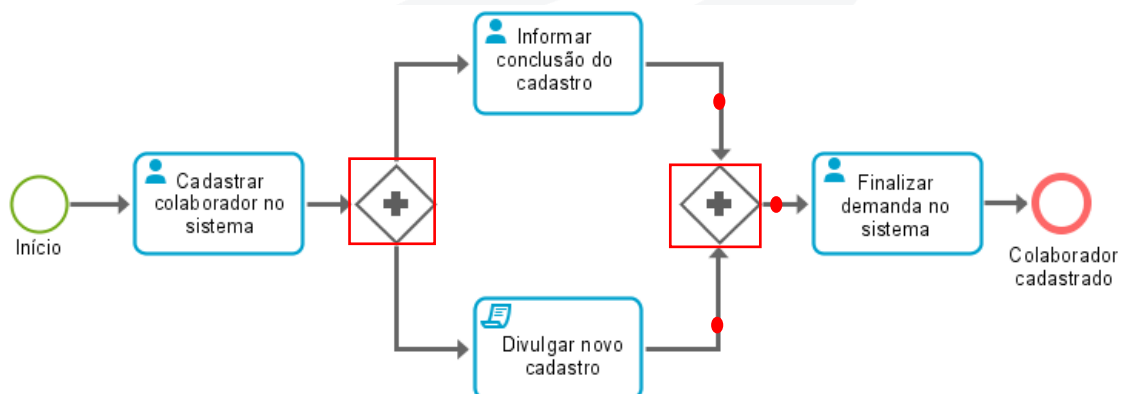
Exemplo tipos de tarefas utilizadas na notação do BPMN 2.0.

6. **Entrada de múltiplos fluxos em atividade por decisão** – para entrada de mais de um fluxo de seqüência em uma atividade após uma decisão inicial, deverá ser utilizado um gateway exclusivo para fazer o a junção desses fluxos (merge)



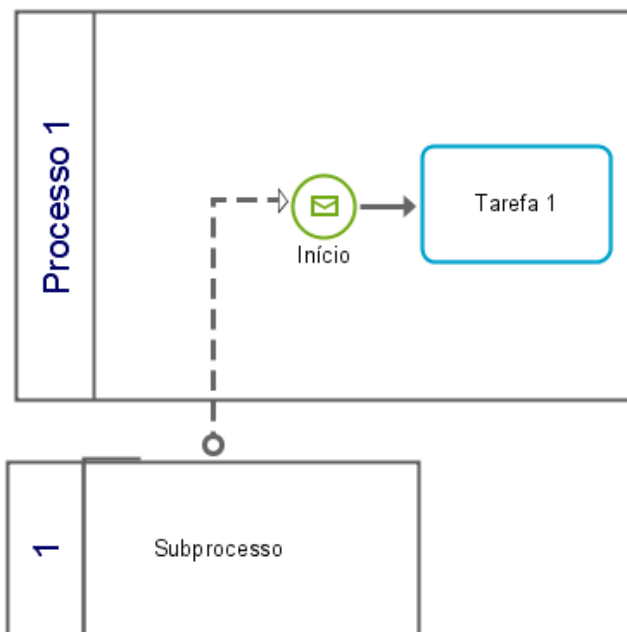
Exemplo de Diagrama de processos utilizando os elementos do BPMN 2.0.

7. **Entrada de múltiplos fluxos em atividade por paralelos** – para que a estância do processo possa prosseguir após tarefas entre Gateways Paralelos, faz-se necessário que essas estejam concluídas para a junção dos fluxos (merge).

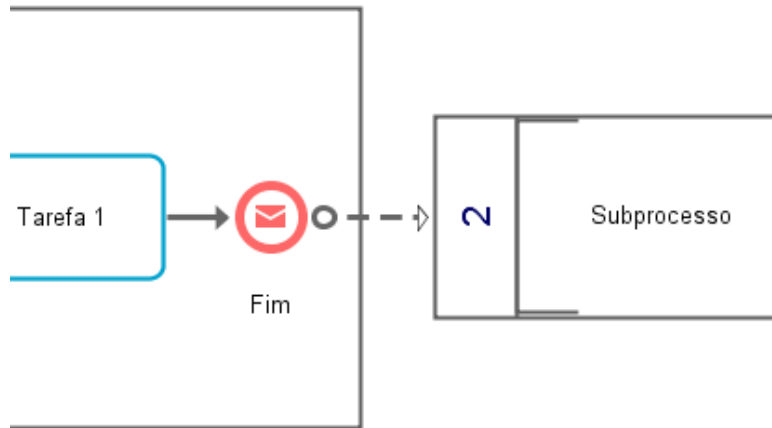


Exemplo de Diagrama de processos utilizando os elementos do BPMN 2.0.

8. **Evento intermediários não devem ser usados no início ou em fim de processo**
– Eles demonstram que algo precisa acontecer para o fluxo continuar e devem estar situados entre o início e o fim do processo.
9. **Nomenclatura de Processos** – utilizar verbos no infinitivo para dar nome aos Processos. Ex.: Elaborar Composição de Preço.
10. **Nomenclatura das Atividades** - Usar verbos no infinitivo para as atividades. Ex.: Criar Tabela de insumos.
11. **Interface entre processos:** Para representação das interfaces entre processos, deve-se utilizar a “Piscina/POOL” externa.

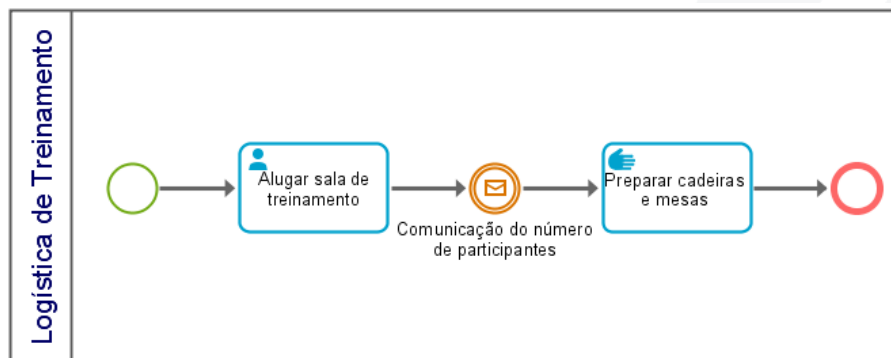


Exemplo de Diagrama de processos utilizando os elementos do BPMN 2.0.



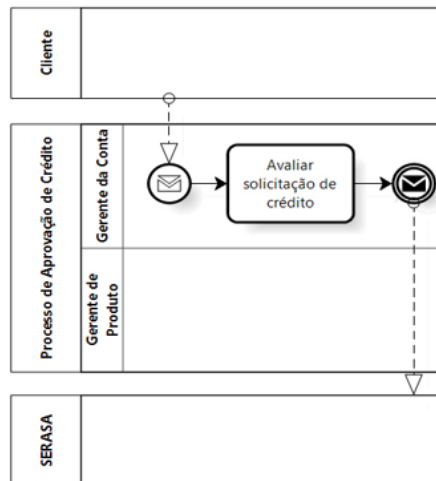
Exemplo de Diagrama de processos utilizando os elementos do BPMN 2.0.

12. **Troca de mensagens entre processos** poderá ser demonstrada utilizando o conceito de *Black box* para demonstrações de comunicações entre processos, mas também poderão ser utilizados eventos de mensagens, identificando o processo entre colchetes quando não for possível utilizar a *Black box* por questões de clareza gráfica do fluxo de processo.



Exemplo de Diagrama de processos utilizando os elementos do BPMN 2.0.

Ex.: Uso de eventos para demonstrar a informação trocada e o Processo em questão.



Exemplo de Diagrama de processos utilizando os elementos do BPMN 2.0.

Ex.: Uso de *Black box* para demonstração da conversação entre processos.

6. Diagrama de Alocação de Função – F.A.D

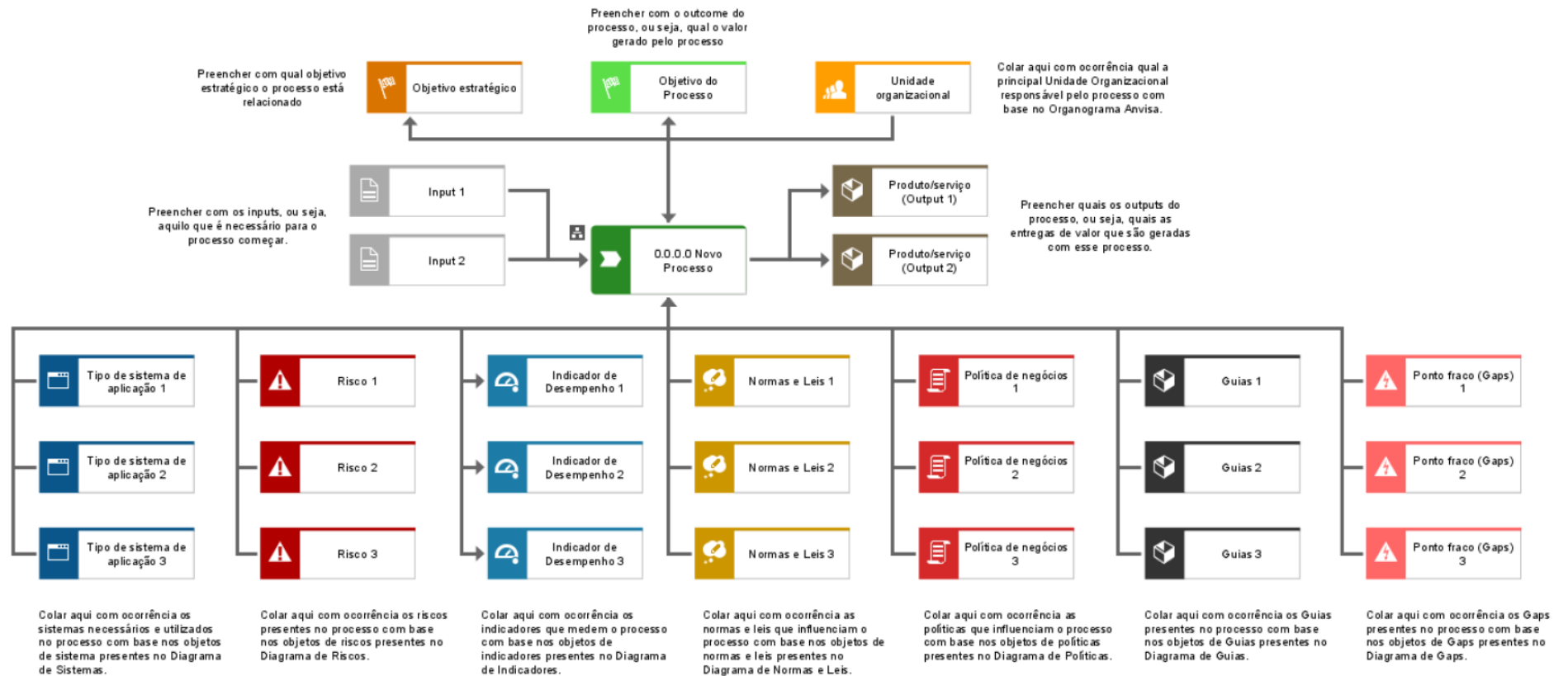
Na Anvisa, em virtude da estrutura/arquitetura adotada para a organização dos vários elementos que são utilizados na modelagem de processos de negócio, foram criadas bibliotecas para organização e apoio à construção de *Function Allocation Diagram* – FAD, ou Diagrama de Alocação de Funções, que descreve o detalhamento de um processo a partir da identificação de seus insumos, produtos, entradas e saídas de informações, documentos, sistema e outros elementos importantes para sua caracterização e entendimento.

Assim, o FAD apresenta uma visão macro de um processo de negócio e foca, com maior ênfase, nos fatores externos relacionados ao processo do que nas atividades em si, permitindo visualizar por exemplo, quais os principais riscos e indicadores utilizados para mensurar o processo, os principais *inputs* e seu valor gerado e entregue.

É recomendado a realização de uma análise da necessidade de se criar um FAD antes do início do mapeamento de um processo de negócio. Essa análise deve ser realizada em conjunto com as unidades de negócio, sendo o Escritório de Processos o responsável por orientar e validar a criação dos FAD's elaborados.

Atualmente, são definidos dois modelos de FAD padrão, que servirão como apoio durante a etapa de modelagem, facilitando sua execução. O primeiro FAD apresenta a visão macro do processo principal e o segundo apresenta os seus subprocessos.

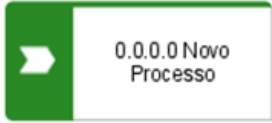
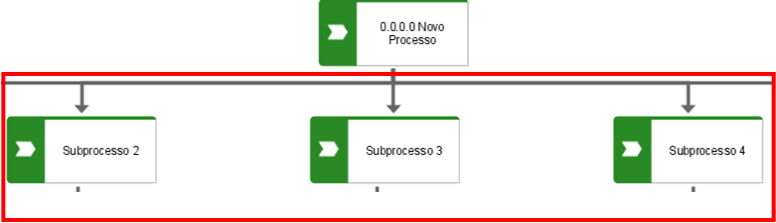
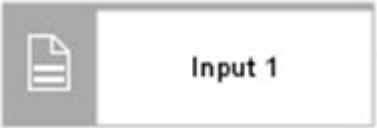
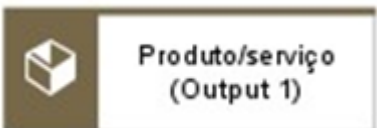
A seguir, apresenta-se um exemplo do Diagrama de Alocação de Função devidamente preenchido. Este poderá ser utilizado como direcionador na elaboração de novos diagramas.














Exemplo de Diagrama de Alocação de Função - FAD

Padrão para representação de FADs

A seguir, serão apresentados os principais elementos utilizados na elaboração dos Diagramas de Alocação de Função (FAD) na Anvisa. Esses elementos são melhor detalhados no [Book de Funcionalidades Aris](#):

REPRESENTAÇÃO	ELEMENTO	DESCRIÇÃO DE USO
	Processo	Deve ser preenchido de modo padronizado com a nomenclatura atribuída ao processo de negócio trabalhado.
	Subprocesso	Subprocessos deverão ser representados com o mesmo elemento do processo principal, porém, apresentados abaixo desse e organizado de modo hierárquico.
	Inputs	Deve ser preenchido com as informações/entradas necessárias para que a instância do processo possa ser iniciada.
	Outputs	Deve ser preenchido com as informações/saídas relacionadas aos produtos e valores entregues após a instanciação do processo de negócio.

 Objetivo estratégico	Objetivo Estratégico	Especifica o objetivo estratégico ao qual o processo de negócio está relacionado.
 Objetivo do Processo	Objetivo do Processo	Especifica o principal objetivo do processo de negócio trabalhado.
 Unidade organizacional	Unidades organizacionais	Especifica a unidade organizacional responsável pelo processo de negócio.
 Tipo de sistema de aplicação 1	Sistemas	Especifica os sistemas utilizados na execução completa do processo de negócio trabalhado.
 Política de negócios 1	Guias e Políticas	Especifica os guias e as políticas de negócio que influenciam e sustentam a execução do processo de negócio trabalhado.
 Normas e Leis 1	Normas e leis	Especifica as normas e leis que influenciam e sustentam a execução do processo de negócio trabalhado.

 <p>Ponto fraco (Gaps) 1</p>	Gaps	Especifica os Gaps identificados durante a execução do processo de negócio trabalhado.
 <p>Risco 1</p>	Riscos	Especifica a identificação dos riscos que o processo de negócio está exposto durante sua execução.
 <p>Indicador de Desempenho 1</p>	Indicador de Desempenho	Especifica os indicadores de desempenho que medem o processo de negócio.
 <p>Comitês, comissões,...</p>	Sistemas de Governança	Identificam os comitês, comissões, grupos de trabalho ou gestores da Agência que atuam no processo de negócio.
 <p>Ator Externo</p>	Atores externos	Identificam atores externos que possui algum interface com o processo de negócio.

ANEXO II - GERENCIAMENTO DA MATURIDADE DE PROCESSOS DE NEGÓCIO

1. Avaliação da Maturidade de Processos de Negócio

Uma organização madura em seus processos de negócios está mais bem preparada para controlar riscos e problemas utilizando-se de uma visão e entendimento compartilhados, linguagem comum, visibilidade adequada e objetiva baseada – principalmente – em indicadores quantitativos e práticas contínuas do processo de melhoria. (ABPMP BPM CBOK™, V3.0. *Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge*. 2013.)

A Avaliação de Maturidade permite identificar os níveis distintos em que os processos de negócio se encontram dentro da organização e, a partir disto, possibilita realizar análises pontuais sobre o início do ciclo de melhoria contínua.

Igualmente é possível identificar, de forma objetiva, o conhecimento que as unidades organizacionais possuem frente aos seus processos, viabilizando traçar uma estratégia de atuação e implementação das melhorias identificadas.

A maturidade de processos é estabelecida por características que definem o estado atual de uma organização em gerenciar seus processos de negócio. Para que uma organização alcance o nível de gerenciamento horizontal voltado à Gestão por Processos, devem ser adotadas ações direcionadas para que o aumento da maturidade de seus processos de negócio seja alcançada.

Dentre os modelos de avaliação da maturidade disponíveis no mercado, um destes que auxiliam a organização a entender, planejar e avaliar o rateio de esforços, é o modelo criado por Michael Hammer, autor da reengenharia de projetos. Este modelo abrange todo e qualquer tipo de processo e tem como viabilizadores os itens citados na tabela a seguir:

	Característica	Descritivo da característica
<u>Viabilizadores do processo:</u> Classificam a maturidade do processo.	Desenho do processo.	Para os executores saberem o que precisa ser feito, o processo deve possuir mapeamento e desenho com o fluxo de atividades.
	Colaboradores qualificados.	As pessoas que trabalham no processo devem ter habilidades e competências definidas e atendidas.
	<u>Owner</u> – dono do processo.	O processo deve possuir um dono que tenha autonomia e autoridade para assegurar o atingimento das metas.
	Alinhamento dos processos organizacionais.	Os processos organizacionais que suportam os processos de negócio devem alinhar-se a fim de não sustar o desempenho.
	Indicadores	A empresa deve identificar as métricas corretas para que tenham dados verídicos sobre os resultados.

Os pontos importantes listados por Hammer abrangem: mapeamento do processo, habilidade dos colaboradores, definição do responsável, alinhamento entre metas estratégicas e operacionais e a qualidade do método usado pela empresa para coletar informações e definir métricas. Os viabilizadores do processo classificam sua maturidade.

Igualmente, também define um padrão para Avaliação de Maturidade de Processos. Este padrão é denominado como *BPMM – Business Process Maturity Model* e avalia como a organização é transformada mediante a melhoria de execução de seus processos. Este modelo de Avaliação de Maturidade classifica os processos de negócio em cinco estágios: **inicial, gerenciado, padronizado, previsível e otimizado**. A definição de cada estágio é apresentada na tabela a seguir:

Nível de Maturidade	Definição
Inicial	Os processos percorrem de maneira imprevisível (aleatória) e sem padrão de execução.
Gerenciado	Os processos dispõem de padrões de execução já definidos, porém, não existem procedimentos operacionais estabelecidos, ou seja, dependem exclusivamente dos conhecimentos tácitos de seus profissionais.
Padronizado	Os processos apresentam rotinas pré-estabelecidas, baseadas nas melhores práticas, constatadas com suas execuções.
Previsível	Além de padronizados, possuem capacidades de serem medidos e controlados estatisticamente. Esse favorece a previsibilidade de problemas, pois seu comportamento é conhecido.
Otimizado	Possui gerenciamento completo, padronizado, escalável e controlado. Um <i>Processo Otimizado</i> concentra esforços para alcançar os resultados almejados pela organização.

Como parâmetro para classificação, é definido um percentual de aderência para cada estágio de maturidade demonstrado na tabela acima. O resultado deste percentual é obtido após o preenchimento da “**Matriz de Avaliação de Maturidade**”, o qual estipula questões organizadas por cinco eixos distintos. A seguir, tabela demonstrando os percentuais que devem ser alcançados para classificação do nível de maturidade:

Nível de Maturidade	Valor estabelecido
Inicial	Resultado menor que 30%.
Gerenciado	Resultado maior ou igual a 30% e menor que 55%.
Padronizado	Resultado maior ou igual a 55% e menor que 70%.
Previsível	Resultado maior ou igual a 70% e menor que 85%.
Otimizado	Resultado maior ou igual a 85%.

Para melhor representação do nível de aplicabilidade de cada item, são estabelecidas quatro categorias para classificação das questões na **Matriz de Avaliação de Maturidade**:

- 0** - Não Aplicado;
- 1** - Pouco Aplicado;
- 2** - Aplicado; e
- 3** - Muito Aplicado.

Conforme detalhado, para cada questão é atribuído um peso variável entre 0 e 3 e o resultado será baseado na média dos cinco aspectos. Como já mencionado, a Matriz de Avaliação de Maturidade trata cinco eixos do processo: **Controle, Pessoas, Tecnologia, Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) e Gestão de Riscos**, e, estes são compostos por questões específicas de cada aspecto que caracterizam sua representação no processo de negócio.

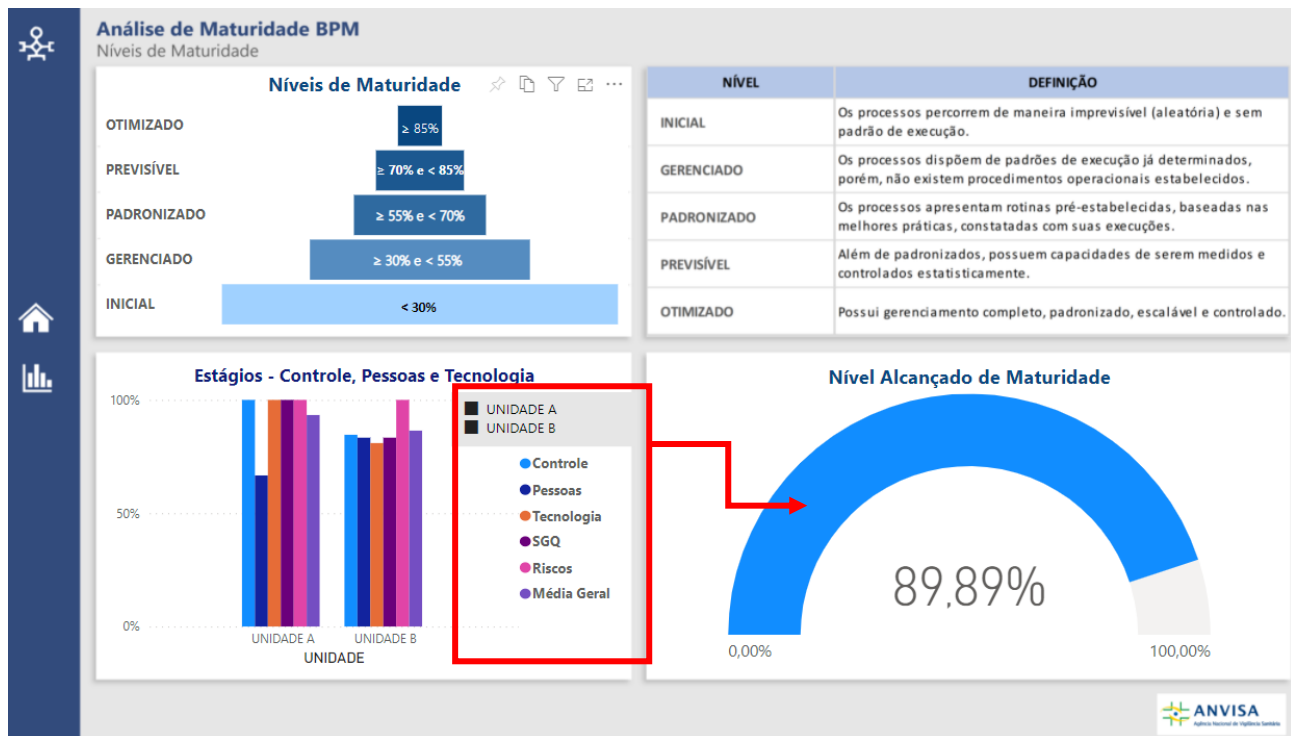
A avaliação de maturidade pode ser aplicada em todo o âmbito da organização, cabendo ao escritório de processos gerenciar os resultados.

2. Avaliação de Maturidade

AVALIAÇÃO								
ESTÁGIO	PROCESSO: Gestão de Processos	AVALIAÇÃO		NÍVEL ATUAL				
		Peso	Nota Geral	Nota do Estágio	% de Maturidade	Maturidade Geral do Processo		
1 - CONTROLE	Os objetivos e metas dos processos são definidos;	3	3	3,0	100,00%	1,8	60,00%	PADRONIZADO
	Os processos de trabalho são documentados (Manuais, Procedimentos etc);	3	3					
	Existe rotina de atividades descrita passo a passo nos processos;	3	3					
	Os insumos necessários para a execução dos processos são identificados e quem os envia;	3	3					
	Os produtos gerados pelos processos são identificados juntamente com os clientes;	3	3					
	São realizadas reuniões periódicas para tratamento de questões dos processos;	3	3					
	Os processos já foram simulados com supervisão assistida;	3	3					
	São realizadas auditorias internas para garantir a execução dos processos;	3	3					
	Melhorias já foram implementadas e registradas nos processos;	3	3					
	Existem indicadores de desempenho de processos implementados e medidos;	3	3					
	O tempo de execução de cada atividade dos processos está definido;	3	3					
	Os processos estão de acordo com a legislação vigente (Lei, Normativos Internos, Resoluções);	3	3					
O portal de processos é acessado pelos executores do processo/clientes;	3	3						
2 - PESSOAS	As pessoas possuem competências para execução dos processos;	2	2	2,0	66,67%	1,8	60,00%	PADRONIZADO
	As pessoas já fizeram algum tipo de ação educacional relacionadas aos processos;	2	2					
	O número de pessoas envolvidas é suficientes para a execução dos processos;	2	2					
	As pessoas possuem conhecimentos em Gestão por Processos de Negócio;	2	2					
	Ações de capacitação internas já foram realizadas para melhorar a execução dos processos;	2	2					
	As pessoas são aderentes à situações de mudanças na execução dos processos;	2	2					
	A comunicação é adequada entre (Fornecedores x Executores x Clientes) dos processos;	2	2					
A pesquisa de satisfação dos clientes é aplicada e gerenciada através de indicadores de	2	2						
3 - TECNOLOGIA	A área é capaz de manter a continuidade do serviço em casos da ocorrência de eventos de	1	1	1,0	33,33%	1,8	60,00%	PADRONIZADO
	Os sistemas informatizados existentes suportam a execução dos processos;	1	1					
	As informações geradas nos processos estão armazenadas em meio digital;	1	1					
	Existe armazenamento (backup) periódico das informações digitais dos processos;	1	1					
	A infraestrutura de TI é adequada para a execução dos processos (computadores, rede de dados,	1	1					
	Os processos estão registrados em software de gestão de processos de negócio;	1	1					
Existe um Plano de Continuidade de TI, para os processos em caso de parada de serviços;	1	1						
4 - SGQ	O procedimento tem manual;	0	0	0,0	0,00%	1,8	60,00%	PADRONIZADO
	As pessoas são capacitadas dentro dos manuais definidos;	0	0					
	Os procedimentos e processos são definidos por processo;	0	0					
	É feita a avaliação da melhoria contínua e documentada;	0	0					
5 - GESTÃO DE RISCOS	Os controles de riscos do processo estão estabelecidos;	3	3	3,0	100,00%	1,8	60,00%	PADRONIZADO
	Os riscos dos processos foram tratados;	3	3					
	Os riscos dos processos estão identificados;	3	3					
	Os riscos dos processos foram analisados;	3	3					
	Os riscos dos processos são monitorados	3	3					

3. Acompanhamento da Maturidade

Para acompanhamento da maturidade em gerenciamento de processos de negócio, foi desenvolvido um painel específico, sendo apresentado por gráficos o percentual de maturidade que cada eixo está classificado.



Exemplo de Painel de Acompanhamento da Maturidade de Processos

Nesse painel, é possível avaliar os resultados a partir de filtros pré configurados pelos interessados. O painel será utilizado internamente pelo escritório de processos, sendo disponibilizado os resultados das avaliações realizadas para consulta pelas unidades organizacionais.

ANEXO III - PRIORIZAÇÃO DE DEMANDAS DO ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

1. Metodologia para Priorização de Demandas do Escritório

As demandas são um aspecto crítico para o gerenciamento de serviços de um escritório de processos, pois, se mal gerenciadas, podem ser uma fonte de risco para os provedores de serviços por conta de incertezas, como por exemplo: mensuração de capacidade e custos que poderão incorrer para seu atendimento.

Assim, o gerenciamento de demandas pode enfrentar dificuldades pela existência do sincronismo entre a produção e consumo dos serviços oferecidos pelo escritório de processos.

Para que as demandas possam ser gerenciadas de modo organizado e eficaz, deve ser utilizado como auxílio um método específico para que as demandas recebidas sejam avaliadas diante de uma série de requisitos e priorizadas, conforme classificação atribuída, permitindo um melhor planejamento dos custos, capacidades e prazos necessários para seu atendimento.

O método utilizado para priorização de demandas recebidas pelo escritório de processos foi elaborado observando critérios essenciais que permitem analisar cada demanda recebida e, a partir desses, classificá-las de modo ordenado para atendimento.

Para cada critério, existem questões que deverão ser respondidas e, com base na instrução de classificação, é atribuída uma pontuação específica para cada eixo respondido.

No próximo tópico serão apresentados os critérios e método utilizados para a priorização de demandas do escritório de processos.

2. Critérios utilizados para priorização

Para a definição de qual demanda o Escritório de Processos da Anvisa atenderá inicialmente, são avaliados 5 (cinco) critérios de priorização, sendo esses: ***Urgência, Impacto da não Execução, Complexidade, Maturidade e Público-Alvo***. A seguir, serão

apresentados as **Questões** a serem respondidas para cada critério e a **Instrução** a ser seguida para resposta das questões.

O Escritório de Processos disponibilizará em seu site interno, funcionalidade para que as unidades organizacionais demandantes preencham as perguntas, conforme descrito a seguir e a classificação será gerada automaticamente para que o Escritório de Processos gerencie as demandas recebidas.

CRITÉRIO: Urgência

O critério **Urgência** considera os aspectos relacionados às normas, leis, recomendações de controle interno ou compromissos assumidos com a alta administração e quanto maior a pontuação, maior a prioridade.

Questões a serem respondidas para o critério:

- *Existe norma ou lei que preconiza/direciona o processo?*
- *Existe compromisso assumido com a alta gestão para execução do processo?*
- *Existe recomendação de unidade de controle para execução do processo?*

Instrução para pontuação:

É urgente se pelo menos um dos questionamentos for verdadeiro;

Obs.: Se uma, duas ou três das perguntas acima relacionadas forem respondidas com “**SIM**” a demanda é considerada como **URGENTE** pelo Escritório de Processos.

Pontuação conforme instrução:

Sim: 35

Não: 0

CRITÉRIO: Complexidade

O critério **Complexidade** avalia a complexidade com relação à dificuldade de implementação, questões políticas e esforço para execução do processo e quanto maior a pontuação, **menor a prioridade**.

Questões a serem respondidas para o critério:

- *O processo é de difícil implementação?*
- *Há dificuldade política para a execução do processo?*
- *É necessário muito tempo de trabalho para a execução do processo?*

Instrução para pontuação:

Para cada resposta verdadeira (SIM) aos questionamentos, segue-se uma escala que vai de baixo a alto.

Caso não exista afirmativa verdadeira, a escolha deverá ser “inexistente”.

Pontuação conforme instrução:

Inexistente: 0

Baixo: 5

Médio: 10

Alto: 15

CRITÉRIO: Relação com Instrumentos Internos

O critério **Relação com Instrumentos Internos** avalia se o processo trabalhado tem relação com informações estratégicas da organização, observando toda documentação pertinente, como por exemplo: PDTI, PAC, PGOR, PDP e, diante disso, quanto maior a pontuação, maior a prioridade.

Questões a serem respondidas para o critério:

- *O processo tem relação com o PDTI?*
- *O processo tem relação com o PAC?*
- *O processo tem relação com o PGOR?*
- *O processo tem relação com o PDP?*
- *O processo não tem nenhuma relação com os instrumentos.*

Instrução para pontuação:

É considerado alto se pelo menos um dos questionamentos for verdadeiro.

Pontuação conforme instrução:

Sim: 10

Não: 0

CRITÉRIO: Público-Alvo

O critério **Público-alvo** verifica a representatividade e a quantidade de usuários a serem beneficiados pelos resultados da execução do processo.

Questões a serem respondidas para o critério:

- *Traz benefícios para todas as unidades organizacionais?*
- *Traz benefícios para algumas unidades organizacionais (2 a 3 unidades organizacionais)?*
- *Traz benefícios para uma unidade organizacional somente?*

Instrução para pontuação:

Quanto maior a representatividade e o número de usuários, maior a pontuação.

Pontuação conforme instrução:

Baixo: 0

Médio: 5

Alto: 10

3. Estrutura da Tabela de Priorização

A estrutura proposta estará de modo automatizado no site do Escritório de processos para que as unidades organizacionais respondam as perguntas e assim o resultado ficará disponível para que os responsáveis avaliem as demandas recebidas, definindo o prazo para atendimento.

Além das informações de classificação a serem seguidas, a tabela de priorização de demandas também demonstra informações adicionais em colunas em que se é

possível obter a rastreabilidade de cada processo analisado frente a seu *Macroprocesso* e *Classificação do Processo (Finalístico, Gestão ou Suporte)* conforme cadeia de valor da Anvisa.

Apresenta também, a pontuação total da priorização estabelecida para cada processo ou grupo de processos, organizando automaticamente o ranqueamento para atendimento.

A seguir, exemplo da tabela preenchida e dos critérios para priorização.

ID do Processo	Macroprocesso	Processos	Classificação do Processo (Finalístico, Gestão ou Suporte)	Área Responsável	Urgência	Complexidade	Público-Alvo	Relação com instrumentos internos	Total Priorização	Ranking	Observações
1	XXXXXX	Processo X - Y - Z		Financeiro	35	5	10	10	60	2	Mão-de-obra insuficiente.
2		Processo X - Y - Z		Contabilidade	35	15	10	10	70	1	
3		Processo X - Y - Z		Recursos Humanos	35	5	2	10	52	3	
4		Processo X - Y - Z		Jurídico	35	5	1	10	51	4	

(Tabela de Priorização de Demandas)

Critério	Questões	Instrução	Pontuação
Urgência - Considera os aspectos relacionados às normas, leis, recomendações de controle interno ou compromissos assumidos com a alta administração. Quanto maior a pontuação, maior a prioridade.	- Existe norma ou lei que preconiza/direciona o processo? - Existe compromisso assumido com a alta gestão para execução do processo? - Existe recomendação de unidade de controle para execução do processo?	É urgente se pelo menos um dos questionamentos for verdadeiro.	Sim: 35 Não: 0
Complexidade - Avalia a complexidade com relação à dificuldade de implementação, questões políticas e esforço para execução do processo. Quanto maior a pontuação, maior a prioridade.	- O processo é de difícil implementação? - Há dificuldade política para a execução do processo? - É necessário muito tempo de trabalho para a execução do processo?	Para cada resposta verdadeira aos questionamentos, segue-se uma escala que vai de baixo a alto. Caso não exista afirmativa verdadeira, a escolha deverá ser "inexistente".	Inexistente: 0 Baixo: 5 Médio: 10 Alto: 15
Relação com instrumentos internos - Avalia a relação estratégica com diretrizes da Instituição. Quanto maior a pontuação, maior a prioridade.	- O processo tem relação com o PDTI? - O processo tem relação com o PAC? - O processo tem relação com o PGOR? - O processo tem relação com o PDP? - O processo não tem nenhuma relação com os instrumentos.	É considerado alto se pelo menos um dos questionamentos for verdadeiro.	Sim: 10 Não: 0
Público-alvo - Verifica a representatividade e a quantidade de usuários a serem beneficiados pelos resultados da execução do processo.	- Traz benefícios para todas as áreas? - Traz benefícios para algumas áreas (2 a 3 áreas)? - Traz benefícios para uma área somente?	Quanto maior a representatividade e o número de usuários, maior a pontuação.	Baixo: 0 Médio: 5 Alto: 10

(Tabela de Critérios para Priorização de Demandas)