

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GPR-MN-0001
		Revisão	4.0
		Aprovação	08/04/2024
	GESTÃO POR PROCESSOS DO INPI	Processo	Gestão de Processos (Nível 2)

Sumário

1. Introdução	2
2. Objetivo	3
3. Abrangência	3
4. Documentos complementares	3
5. Glossário	4
5.1. Siglas	4
5.2. Termos	5
5.3. Expressões em idioma estrangeiro	6
6. Fundamentos Gerais	6
6.1. Processo de Negócio	6
6.2. Gerenciamento de Processos de Negócio	7
6.3. Tipos de Processos de Negócio no INPI	8
6.4. Cadeia de Valor	8
6.5. Hierarquia de Processos	9
6.6. Maturidade de Processos	11
6.7. Framework do Escritório de Processos	12
7. Descrição dos processos ou atividades	20
7.1. Estruturação da Cadeia de Valor e/ou Arquitetura de Processos (processo nível 3)	20
7.2. Disponibilização da Metodologia de gestão por processos (processo nível 3)	22
7.3. Planejamento da Demanda de Serviços BPM (processo nível 3)	22
7.4. Mapeamento de Processo (AS IS) (processo nível 3)	28
7.5. Análise de Processo (processo nível 3)	30
7.6. Manutenção do Repositório de Processos (processo nível 3)	37
7.7. Monitoramento do desempenho dos processos (processo nível 3)	38
7.8. Execução dos projetos de melhoria de processos (processo nível 3)	39
7.9. Gestão da Maturidade de Processos (processo nível 3)	41
8. Entradas do processo	42
9. Saídas do processo	43
10. Fluxo do processo	43
11. Indicadores do processo	43
12. Governança	43
13. Dono do documento	47
14. Outro(s) elaborador(es) do documento	47
15. Aprovador(es) do documento	47
16. Bibliografia	47
17. Histórico das alterações	49
18. Anexos	50

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GPR-MN-0001
		Revisão	4.0
		Aprovação	08/04/2024
	GESTÃO POR PROCESSOS DO INPI	Processo	Gestão de Processos (Nível 2)

1. Introdução

Este documento apresenta a descrição da Metodologia de Gerenciamento de Processos de Negócio, como parte do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), do Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI.

As etapas aqui apresentadas foram desenvolvidas com base em boas práticas nacionais e internacionais, e na diversidade da literatura a respeito do tema, visando condensar e organizar as principais informações e atender às necessidades específicas do INPI, com a definição de diretrizes e recomendações para o gerenciamento de processos adequado à cultura, à estrutura organizacional e ao contexto da instituição.

Recomenda-se a utilização deste conteúdo como um guia de referência para o profissional que busca a implementação e aprimoramento das práticas de Gerenciamento de Processos de Negócio - BPM (*Business Process Management*) em seu processo.

A **abordagem de processo** na gestão organizacional é a chave para um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) eficaz, segundo os fundamentos da ABNT NBR ISO 9001:2015. Isso significa, basicamente, que toda operação de uma organização deve ser observada como um processo e devem ser identificadas todas as entradas, os recursos necessários, os documentos, as atividades e os resultados (saídas) de cada operação. Somente por meio de uma abordagem de processos é possível monitorar o desempenho, a eficácia e a eficiência; e melhorá-los. Em resumo, essa abordagem representa o conceito de observar todas as operações de trabalho de uma organização como processos. Isso inclui desdobrar a instituição em seus processos e subprocessos, determinar sua sequência, interação, insumos e saídas, bem como verificar sua interrelação.

Além da **eficácia** dos processos, que aborda a extensão na qual as atividades planejadas são realizadas e os resultados planejados são alcançados, é importante destacar a **eficiência** - um dos princípios fundamentais da administração pública, previstos na Constituição Federal de 1988, artigo 37 -, que é a relação entre o resultado alcançado e os recursos utilizados. Nesse contexto, a execução das atividades de trabalho no INPI deverá sempre levar em consideração a otimização, ou seja, a capacidade de obter a maior quantidade de saídas/produtos com a melhor qualidade possível (*outputs*), utilizando a menor quantidade de recursos/entradas possível (*inputs*).

A gestão por processos é uma disciplina consolidada, tanto na iniciativa privada como nas organizações públicas, que visa propiciar maior efetividade (eficácia unida à eficiência) por meio do gerenciamento do negócio e da transformação dos processos de trabalho. Desempenhada por todos os envolvidos em um processo de modo contínuo, essa gestão envolve conhecer, analisar, monitorar e otimizar as rotinas de trabalho. Por isso, a qualidade dos serviços do INPI é responsabilidade de todos, sendo necessária a conscientização e o engajamento de todos os seus servidores e colaboradores.

O Modelo de Excelência da Gestão (MEG) proposto pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) do Brasil está alinhado a modelos internacionais, como o americano *Malcolm Baldrige National Program* (MBNQP), o japonês *Japan Quality Award Committee* e o europeu *European Foundation for Quality Management* (EFQM). O MEG tem entre os fundamentos, a **Orientação por Processos**, que preconiza que uma “organização é um conjunto de processos, que precisam ser entendidos ponta a ponta e considerados na definição de estruturas: organizacional, de trabalho e de gestão. Os processos devem ser gerenciados visando a busca da eficiência e da eficácia nas atividades, de forma a agregar valor para a organização e as partes interessadas.” (FNQ, 2016)

A gestão por processos tem sido implementada na Administração Pública com o intuito de otimizar as rotinas de trabalho, padronizar processos, capacitar servidores, evitar o retrabalho e ainda fomentar a transparência, a qualidade e a sustentabilidade no serviço público. Por meio do

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GPR-MN-0001
		Revisão	4.0
		Aprovação	08/04/2024
	GESTÃO POR PROCESSOS DO INPI	Processo	Gestão de Processos (Nível 2)

conhecimento dos seus processos, a organização tem a possibilidade de melhorá-los continuamente, reduzir custos operacionais e, por fim, prestar serviços de qualidade a seus usuários, satisfazendo suas necessidades e expectativas.

Cabe à Coordenação-Geral da Qualidade – CQUAL, por meio da Divisão de Gestão da Qualidade – DIGEQ, atuar como **Escritório de Processos do INPI (EPINPI)**, coordenar e assessorar tecnicamente a implantação do modelo de gestão por processos no Instituto.

As informações apresentadas neste documento estão em constante evolução e serão atualizadas ou complementadas na medida em que a maturidade em gerenciamento de processos no INPI for evoluindo. As necessidades das partes interessadas e o amadurecimento dos processos do INPI direcionarão e darão o ritmo do aperfeiçoamento deste manual. Assim, caso algum assunto ou detalhamento ainda não esteja contido neste manual, encaminhe a dúvida ou sugestão para o e-mail do EPINPI (escritorio.processos@inpi.gov.br).

2. Objetivo

O objetivo deste Manual é fornecer os principais conceitos, fundamentos gerais e metodologias para a gestão por processos no INPI, com vistas à melhoria do desempenho institucional e ao favorecimento do alcance dos objetivos estratégicos.

3. Abrangência

Este Manual aplica-se a todo o INPI e suas unidades tendo como abrangência os macroprocessos definidos na Cadeia de Valor do INPI e todos os níveis de processos desdobrados a partir daí.

4. Documentos complementares

- GEQU-GDS-MN-0001 – Sistema de Padronização de Documentos
- GEQU-GRI-MN-0001 – Manual de Gestão de Riscos
- GEQU-GDS-MN-0002 – Manual Modelagem de Processos
- GEQU-GDS-FR-0001 – Lista mestra de controle e localização dos documentos do Sistema de Gestão da Qualidade
- GEQU-GDS-IT-0001 – Utilização do INPI Drive para acesso e gerenciamento dos documentos do Sistema de Gestão da Qualidade
- GEQU-GPR-FR-0001 – Diagrama de processos, razão de existir e matriz SIPOC
- GEQU-GPR-FR-0002 – Ficha de Indicadores de Processos
- GEQU-GPR-FR-0005 – Avaliação para a Medição da Maturidade do Processo de Negócio
- GEQU-GPR-FR-0006 – Arquitetura de Processos
- GEES-GPP-MN-0001 – Manual de Gerenciamento de Projetos do INPI

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GPR-MN-0001
		Revisão	4.0
		Aprovação	08/04/2024
	GESTÃO POR PROCESSOS DO INPI	Processo	Gestão de Processos (Nível 2)

5. Glossário

5.1. Siglas

AS IS: designação para a **situação atual ou vigente** do processo de negócio.

ABPMP: Association of Business Process Management Professionals

BPM: *Business Process Management* ou Gerenciamento de Processos de Negócio.

BPM CBOK: *Business Process Management Body of Knowledge* ou Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócios – Corpo Comum de Conhecimento.

BPMM: Business Process Maturity Model.

BPMN: *Business Process Model and Notation* ou Modelo de Notação para Processos de Negócio.

BPO: Business Process Office

CGREC: Coordenação-Geral de Recursos e Processos Administrativos de Nulidade

CGRH: Coordenação-Geral de Recursos Humanos.

CQUAL: Coordenação-Geral da Qualidade.

DIGEIQ: Divisão de Gestão da Qualidade.

DIRMA: Diretoria de Marcas, Desenhos Industriais e Indicações Geográficas

DIRPA: Diretoria de Patentes, Programas de Computador e Topografia de Circuitos Integrados

DIREX: Diretoria Executiva.

EFQM: *European Foundation for Quality Management*

EPINPI: Escritório de Processos do INPI.

FNQ: Fundação Nacional da Qualidade.

INPI: Instituto Nacional da Propriedade Industrial.

KPI: *Key Performance Indicator* ou Indicador-chave de Desempenho.

LOA: Lei Orçamentária Anual.

MBNQP: *Malcolm Baldrige National Program*

MEG: Modelo de Excelência em Gestão.

OMG: Object Management Group.

OS: Ordem de Serviço.

OUVID: Ouvidoria.

PDCA: Sigla derivada do inglês: Plan (P) – Planejar, Do (D) – Desenvolver; Check (C)– Checar, Act (A) – Agir.

SAESP: Serviços de assuntos especiais de patentes.

SEI: Sistema Eletrônico de Informações.

SEREM: Serviço de Relacionamento com o Usuário.

SIPOC: SIPOC (*Supplier-Input-Process-Output-Customer*) é uma técnica que descreve a sequência “Fornecedor-Entrada-Processo-Saída-Cliente” exprimindo uma visão abrangente de um processo

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GPR-MN-0001
		Revisão	4.0
	GESTÃO POR PROCESSOS DO INPI	Aprovação	08/04/2024
		Processo	Gestão de Processos (Nível 2)

SLA: *Service Level Agreement* ou “Acordo de Nível de Serviço”. É um acordo feito entre as partes envolvidas no processo, onde são definidos o que será entregue (saída do processo ou serviço prestado), prazo e forma de entrega. Essas entregas devem ser monitoradas por meio de indicadores-chave de desempenho (KPI) e suas metas

SPD: Sistema de Padronização de Documentos

SGQ: Sistema de Gestão da Qualidade

TO BE: designação para a **situação ideal ou futura** de um processo de negócio, após otimização, incorporando as melhorias identificadas e removendo gargalos.

5.2. Termos

Bizagi: *software* de notação e modelagem de processos de negócio baseado na notação BPMN.

Cliente: pode ser cliente interno ou externo. O usuário ou cliente externo é uma pessoa física ou jurídica que requer e recebe o serviço fornecido pelo INPI. O cliente interno é uma pessoa ou unidade do INPI receptora de um subproduto ou produto de um processo.

Eficácia: é a capacidade de produzir uma quantidade desejada do efeito desejado, ou o sucesso na realização de um objetivo. Ela mede o grau de atingimento dos resultados, ou seja, o foco é na realização e não nos recursos gastos para chegar a tal resultado.

Eficiência: é a capacidade de produzir uma quantidade desejada do efeito desejado, ou o sucesso na realização de um objetivo. Ela mede o grau de atingimento dos resultados, ou seja, o foco é na realização e não nos recursos gastos para chegar a tal resultado.

Escritório de Processos – Business Process Office (BPO): é a estrutura necessária para “promoção da adoção metódica do BPM e uso efetivo de BPM e melhoria contínua em toda a organização”. (CBOK 4, p. 291)

Foco no Cliente: é um dos princípios da Gestão da Qualidade, segundo a norma ABNT NBR ISO 9000:2015, que implica em atender às necessidades dos clientes e empenhar-se em exceder as suas expectativas.

Governança por Processos: trata-se de uma das mais importantes dimensões para o sucesso da gestão, diz respeito à elaboração e implantação de procedimentos, diretrizes, fóruns, ferramentas e instrumentos que direcionam a gestão por processos. Relaciona-se à definição de responsáveis pela tarefa de gerenciar os processos e à coordenação das iniciativas de processos entre as unidades funcionais da organização.

Jornada do Cliente: é a expressão usada para o caminho que o cliente/usuário percorre com o seu prestador de serviços, desde a primeira interação, até o momento em que ele usa/recebe seu produto ou serviço.

Negócio: o termo negócio, assim compreendido e utilizado pelo BPM CBOK 3.0, refere-se à interação entre pessoas para executar um conjunto de atividades de valor para os clientes e gerar retorno às partes interessadas. Negócio abrange todos os tipos de organizações com ou sem fins lucrativos, públicas ou privadas, de qualquer porte e segmento.

Partes Interessadas: pessoa ou organização que pode afetar, ser afetada, ou se perceber afetada por uma decisão ou atividade. Do inglês, *stakeholder*.

Nota: Termos e definições relacionados a riscos constam no Manual de Gestão de Riscos (GEQU-GRI-MN-0001).

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GPR-MN-0001
		Revisão	4.0
		Aprovação	08/04/2024
	GESTÃO POR PROCESSOS DO INPI	Processo	Gestão de Processos (Nível 2)

5.3. Expressões em idioma estrangeiro

Benchmarking: segundo o BPM CBOK 4.0, benchmarking refere-se à uma comparação de desempenho de um processo em uma organização com o desempenho de processos similares em organizações do mesmo ramo de atividade.

Brainstorming: significa “tempestade de ideias”, técnica utilizada para estimular soluções criativas.

Quick wins ou Low-hanging fruits: expressões utilizadas para referirem-se a mudanças em processos que demandam baixo esforço e trazem resultados rápidos.

Handoff: conforme definido no BPM CBOK 4.0, qualquer ponto, em um processo, em que o trabalho ou a informação passa de um sistema, pessoa ou grupo para outro é um *handoff* para aquele processo. Interações/interfaces entre áreas.

Kick-off: reunião de pontapé inicial ou começo de um projeto.

6. Fundamentos Gerais

6.1. Processo de Negócio

De modo simples, conforme Figura 01, um processo de negócio, processo organizacional, processo de trabalho ou simplesmente **processo** é uma sequência de passos ou etapas que convertem entradas de fornecedores em uma saída para clientes, adicionando valor às entradas.

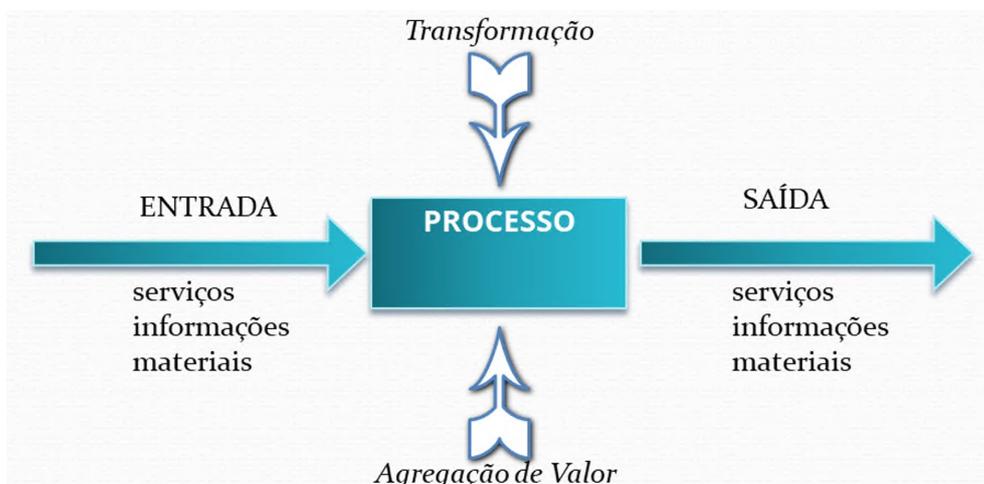
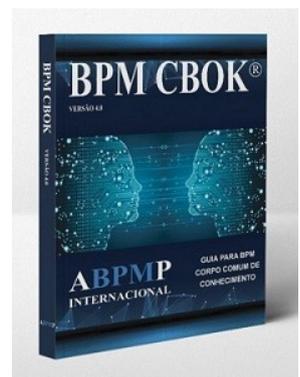


Figura 01 - Representação de um processo

De outro modo, segundo o BPM CBOK 4.0, o processo organizacional é um fluxo de trabalho, um conjunto de atividades logicamente interligadas para a realização de uma operação, envolvendo pessoas, equipamentos, procedimentos e informações e, quando executadas, transformam entradas (insumos) em saídas (produtos e serviços claramente definidos) que, agregam valor e produzem resultados para os clientes internos e/ou externos.

Assim, um processo organizacional caracteriza-se por:

- Início, fim e objetivos definidos;



	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GPR-MN-0001
		Revisão	4.0
	GESTÃO POR PROCESSOS DO INPI	Aprovação	08/04/2024
		Processo	Gestão de Processos (Nível 2)

- Clareza quanto ao que é transformado na sua execução;
- Definir como ou quando uma atividade ocorre;
- Resultado específico;
- Identificar os recursos utilizados para a execução da atividade;
- Agregar valor para o destinatário do processo;
- Ser devidamente documentado;
- Ser mensurável; e
- Permitir o acompanhamento ao longo da execução.

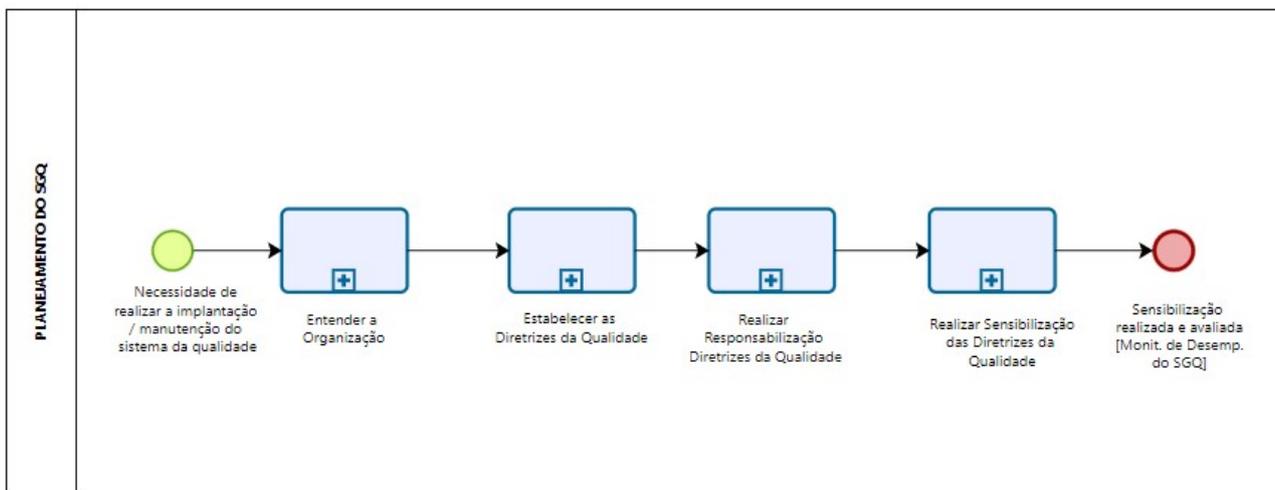


Figura 02 – Exemplo de representação de um processo de negócio.

6.2. Gerenciamento de Processos de Negócio

O Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM) é uma disciplina gerencial que tem por objetivo promover o aprimoramento da gestão em todos os níveis da organização: estratégico, tático e operacional. Integra estratégias e objetivos da organização com as expectativas e necessidades das partes interessadas, por meio do foco em processos ponta a ponta.

BPM representa uma nova forma de visualizar as operações de negócio que vai além das estruturas funcionais tradicionais.

Segundo o BPM CBOK 4.0, a organização orientada a processos é estruturada, gerenciada e medida em torno de seus principais processos de negócios. Os trabalhadores devem abraçar a responsabilização pelo fluxo de trabalho que cruza os limites organizacionais tradicionais para criar valor para os clientes e para a organização. As medidas são focadas nos clientes e os métodos de melhoria são integrados.

Gerenciar por processos compreende uma visão mais ampla posicionando processos como a pedra angular da estruturação organizacional. Embora a estruturação funcional continue válida, pois a especialização leve à produtividade, a geração de valor passa a ser gerenciada horizontalmente em uma visão notadamente interfuncional ponta a ponta. As funções se tornam “centro de serviço” reguladas por acordos de nível de serviço (SLA) e orquestrados por processos de negócio. (BPM CBOK 3.0, p.39)

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GPR-MN-0001
		Revisão	4.0
		Aprovação	08/04/2024
	GESTÃO POR PROCESSOS DO INPI	Processo	Gestão de Processos (Nível 2)

6.3. Tipos de Processos de Negócio no INPI

De modo alinhado ao BPM CBOK, os processos organizacionais do INPI são classificados em três tipos:

1. **Processos Finalísticos:** representam os processos-chave da organização, voltados diretamente para a consecução da missão, que entregam valor diretamente aos clientes externos, ligados à essência de funcionamento do INPI. Caracterizam a atuação da instituição e recebem apoio de outros processos internos, gerando um produto ou serviço para o cliente externo ou cidadão. Exemplos: Concessão de Patente, Concessão de Registro de Marca, Disseminação da Propriedade Intelectual, etc.
2. **Processos de Suporte:** são processos que permeiam toda a organização e visam, de modo integrado, garantir e suportar operacionalmente as atividades e as demandas de recursos necessários para a execução dos processos. Contribuem essencialmente com os processos finalísticos na obtenção do sucesso junto aos clientes. Exemplos: Gestão de Pessoas, Gestão da Tecnologia da Informação e Comunicações, etc.
3. **Processos de Gestão (ou gerenciais):** são aqueles ligados à estratégia da instituição. Estão diretamente relacionados à formulação de políticas e diretrizes a fim de se estabelecer e concretizar metas. Também se referem ao estabelecimento de indicadores de desempenho e às formas de avaliação dos resultados alcançados interna e externamente à organização. Exemplos: Gestão da Comunicação, Gestão da Estratégia, etc.

6.4. Cadeia de Valor

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 demais partes interessadas. A Cadeia de Valor pode ser entendida como a descrição (geralmente gráfica) dos componentes básicos da operação em uma organização e dos relacionamentos entre eles, demonstrando como a organização concretiza seus objetivos e sua missão, permitindo ter uma visão sistêmica do negócio.

O correto gerenciamento de uma Cadeia de Valor pode se tornar um diferencial competitivo, na medida em que colabora para a eficiência da instituição, por meio da identificação e eliminação de atividades que não adicionam valor aos produtos e serviços oferecidos.

Nesse contexto, é responsabilidade do Escritório de Processos do INPI definir e comunicar a Cadeia de Valor do INPI, identificando os macroprocessos finalísticos, de suporte e de gestão do Instituto.

A Cadeia de Valor do INPI vigente (Figura 03) encontra-se disponível na página da CQUAL na intranet do INPI (<http://intranet.inpi.gov.br/institucional/setores/cqual/nova-cadeia-de-valor-inpi>).

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GPR-MN-0001
		Revisão	4.0
	GESTÃO POR PROCESSOS DO INPI	Aprovação	08/04/2024
		Processo	Gestão de Processos (Nível 2)



Figura 03 - Cadeia de Valor do INPI.

6.5. Hierarquia de Processos

A Hierarquia de Processos é uma abordagem que permite à organização compreender como seus processos desdobram-se desde uma visão ampla da Cadeia de Valor até uma visão mais detalhada e operacional, representada por atividades ou tarefas. Os subprocessos representam a decomposição dos processos de negócio por afinidade, objetivo ou resultado esperado.

O nível superior da hierarquia do modelo mostra o processo de ponta a ponta. A partir daí, é dividido (decomposto) em níveis mais baixos de detalhes até que você tenha identificado as atividades onde o trabalho do processo é realizado. (BPM CBOK 4.0, 2020, p.84)

A hierarquia de processos proposta para o INPI apresenta-se com 5 (cinco) níveis, que, em geral, é quantidade suficiente para representar todos os processos de uma organização. A figura 04 representa a hierarquia de processos do INPI e tipos de documentos geralmente associados a cada nível:

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GPR-MN-0001
		Revisão	4.0
	GESTÃO POR PROCESSOS DO INPI	Aprovação	08/04/2024
		Processo	Gestão de Processos (Nível 2)

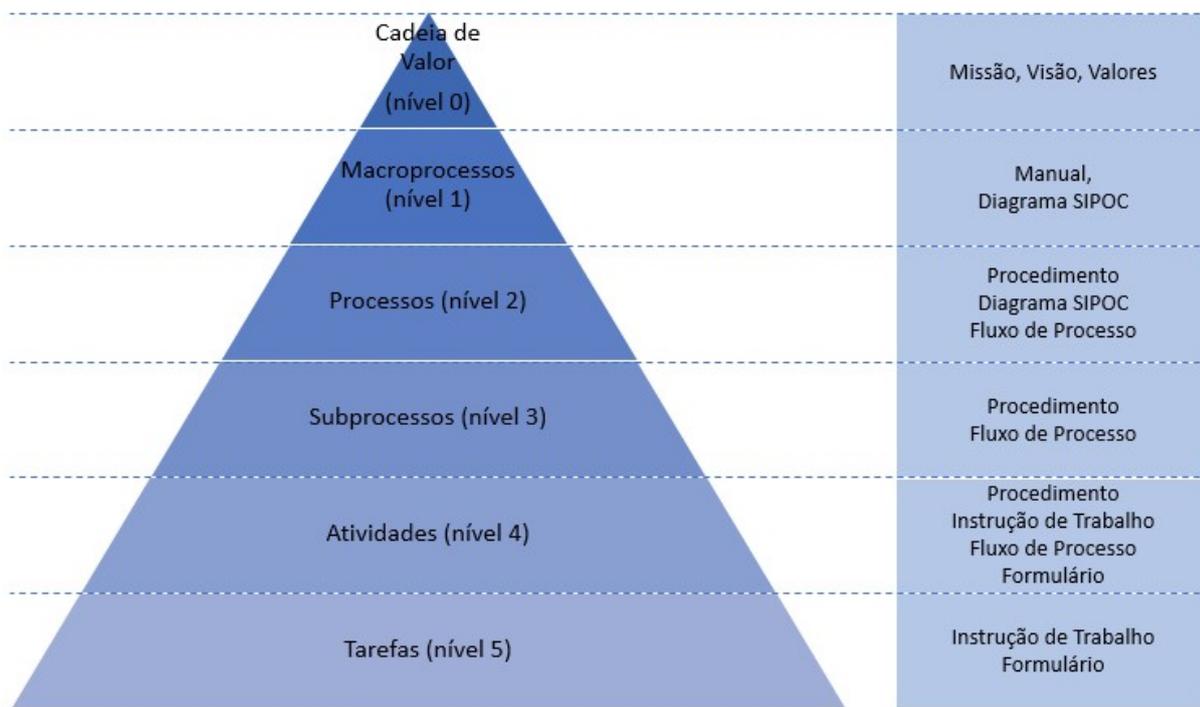


Figura 04 - Hierarquia dos processos do INPI e tipos de documentos possivelmente associados

Nível 0 – Cadeia de Valor: representação do conjunto de macroprocessos com o objetivo de criar valor para seus clientes e demais partes interessadas relevantes.

Nível 1 – Macroprocessos: macroprocessos são todos os processos que estão estabelecidos na Cadeia de Valor. Grandes conjuntos de processos de trabalho pelos quais o INPI cumpre a sua missão, e cuja operação tem impactos significativos na forma como a instituição funciona e entrega seus serviços à sociedade. Eles devem ser classificados conforme os tipos descritos (finalísticos, de suporte e de gestão).

Nível 2 – Processos: desdobramento do macroprocesso; conjunto ordenado de etapas, um fluxo de trabalho, no tempo e espaço, com início e fim, além de entradas e saídas bem definidas, que são executadas para alcançar determinado produto, resultado ou serviço para clientes internos ou externos.

Nível 3 – Subprocessos: desdobramento dos processos; representa um conjunto ou agrupamento de atividades realizadas dentro de um processo de negócio.

Nível 4 – Atividades: desdobramento de um subprocesso; são operações ou conjuntos de operações de média complexidade, que ocorrem dentro de um processo, geralmente desempenhadas por uma unidade organizacional determinada e destinada a produzir um resultado específico. Maior nível de detalhe usual para a modelagem de processos.

Nível 5 – Tarefas: desdobramento de uma atividade; maior nível de detalhamento que as atividades. Deve-se avaliar a criticidade da atividade e decidir se é necessário escrever instruções de trabalho neste nível.

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GPR-MN-0001
		Revisão	4.0
		Aprovação	08/04/2024
	GESTÃO POR PROCESSOS DO INPI	Processo	Gestão de Processos (Nível 2)

Pode existir mais de um nível de subprocesso ou mesmo não ser necessário nenhum nível de subprocesso. Nesse caso, o desdobramento de processos passaria diretamente a atividades.

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?
- A qual objetivo estratégico do INPI o processo está atendendo?

Níveis de Processos	Macroprocessos (Nível 1)	Processos (Nível 2)	Subprocessos (Nível 3)
Objetivo (Tema)	Representa como o INPI está organizado para gerar valor aos clientes numa visão ponta a ponta.	Representa como as unidades organizacionais do INPI mobilizam-se para entregar produtos/serviços.	Representa o agrupamento de atividades e recursos voltados à entrega de um serviço/produto bem específico.

Figura 05 – Racional dos níveis de processos

6.6. Maturidade de Processos

Segundo o CBOK 3.0, uma organização madura em seus processos 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. A maturidade do processo refere-se a quão perto um processo está de ser completo. Para um processo estar maduro, ele deve ser completo em sua utilidade, automatizado, confiável em informações e continuamente aprimorado.

Para que uma instituição alcance o nível de gerenciamento horizontal e voltado para a Gestão por Processos, devem-se adotar ações voltadas para o aumento da maturidade de seus processos de negócio, para que os objetivos estratégicos da instituição sejam alcançados. Esse aumento ocorre principalmente, por meio da disseminação da disciplina de gerenciamento de processos de negócio na instituição, da capacitação de donos, gestores e executores de processos, do monitoramento contínuo da performance dos processos e da execução bem-sucedida de projetos de transformação de processos.

Existe um grande volume de atividades executadas no dia a dia de uma organização e, apesar da evolução e disseminação das práticas de BPM, é comum que o nível de maturidade nos processos em uma instituição não esteja nivelado, ou seja, são identificados diversos níveis de maturidade em relação a gestão dos processos internos (entre macroprocessos, processos e subprocessos).

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GPR-MN-0001
		Revisão	4.0
	GESTÃO POR PROCESSOS DO INPI	Aprovação	08/04/2024
		Processo	Gestão de Processos (Nível 2)

O Grupo OMG (*Object Management Group*), que definiu padrões de boas práticas relacionadas ao BPM, como por exemplo, o BPMN (*Business Process Management Notation*) - notação mais utilizada para modelagem de processos na atualidade, também definiu um padrão para avaliação de maturidade de processos, o chamado BPMM – *Business Process Maturity Model*. Este modelo de avaliação visa identificar o nível de maturidade em que o processo se encontra. O modelo avalia como a organização é transformada na medida em que os processos são desenvolvidos e melhorados.

O modelo proposto pra o INPI está baseado em dois modelos complementares, tanto o BPMM da OMG quanto o modelo proposto no livro *Repensando a Gestão por Meio de Processos* (JESUS; MACIEIRA, 2014).

A maturidade dos processos está classificada em cinco níveis - **inicial, gerenciado, padronizado, previsível e otimizado**, de acordo com as definições na Figura 06.

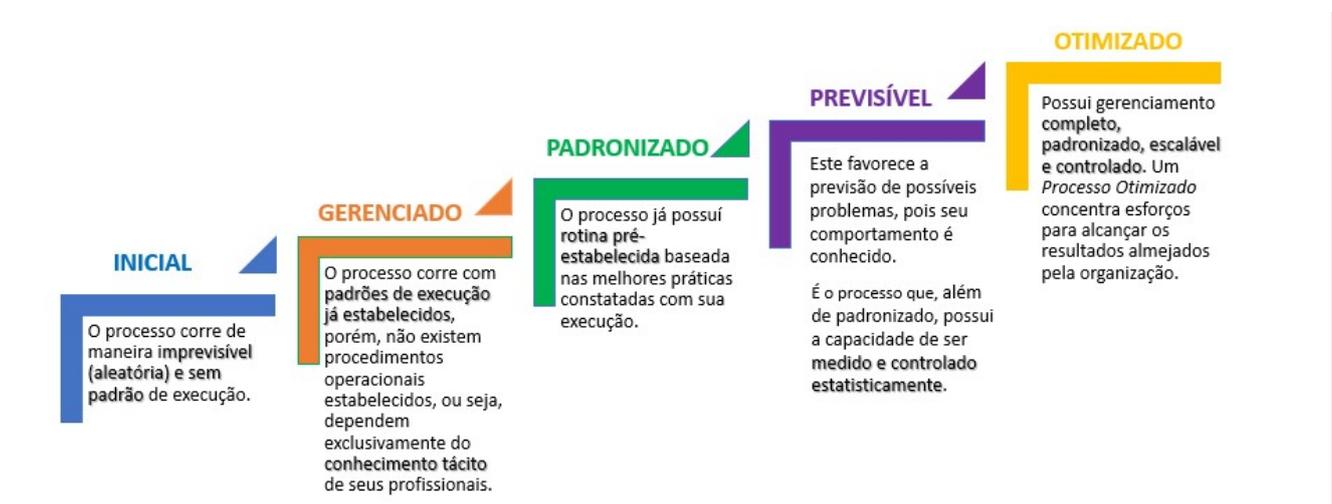


Figura 06 – Níveis de maturidade dos processos

6.7. Framework do Escritório de Processos

O Framework proposto é a representação gráfica do Sistema de Gestão por Processos do INPI para facilitar sua visualização e entendimento. Apresenta as seguintes dimensões e é representado pela Figura 07:

- Desdobramento da Estratégia para Processos;
- Gestão do Dia a Dia;
- Projetos de Transformação de Processos de Negócio; e
- Governança da Gestão de Processos.

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GPR-MN-0001
		Revisão	4.0
	GESTÃO POR PROCESSOS DO INPI	Aprovação	08/04/2024
		Processo	Gestão de Processos (Nível 2)



Figura 07 - Framework do Escritório de Processos

A seguir são explicadas as dimensões do Framework. No item 7 deste Manual está descrito o passo a passo de atividades, bem como citados executores, métodos e ferramentas propostos.

6.7.1. Desdobramento da Estratégia para Processos

Esta dimensão consiste em evidenciar a relação entre os macroprocessos da instituição para perseguir o cumprimento da estratégia e a inovação organizacional, a fim de cumprir a missão do INPI e entregar valor à sociedade. É composta pelas seguintes etapas:



Figura 08 - Framework do Escritório de Processos – Desdobramento da Estratégia para Processos.

A **Gestão da Cadeia de Valor, indicadores e metas** consiste em promover o alinhamento dos processos à estratégia, por intermédio da orquestração dos processos ponta a ponta. A mensuração da performance deve ocorrer via indicadores de desempenho, que tenham referenciais comparativos e requisitos de partes interessadas como direcionadores para suas metas. O monitoramento do desempenho deve ser constante e a revisão da Cadeia de Valor, dos indicadores e das metas deve ocorrer sempre que necessário, visando a entrega dos objetivos estratégicos e o aumento do valor percebido pela sociedade.

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GPR-MN-0001
		Revisão	4.0
		Aprovação	08/04/2024
	GESTÃO POR PROCESSOS DO INPI	Processo	Gestão de Processos (Nível 2)

Um indicador de processo tem como objetivo mensurar o desempenho de um determinado processo de negócio da organização ao longo do tempo. 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. Assim, a meta de um processo representaria o desempenho futuro desejado para determinado indicador.

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 e substituídos com o passar do tempo, caso não agreguem mais valor ao processo.

Tipos de Indicadores:

- **Estratégico:** há interesse de monitoramento pela Alta Administração da instituição. Podem demandar intervalos mais longos de medição (ex: trimestrais)
- **Tático (gerencial):** permite que os gestores monitorem o desempenho dos processos em nível consolidado, ou seja, um conjunto de atividades ou de subprocessos ou de processos. Os KPIs táticos traduzem os objetivos estratégicos em metas específicas para os departamentos/áreas. Eles servem como uma ponte entre a estratégia de alto nível e as operações diárias. Os KPIs táticos permitem que os gestores de nível médio monitorem o progresso em direção aos objetivos estratégicos, ajustando as táticas conforme necessário para garantir alinhamento e eficácia.
- **Operacional:** permite o monitoramento de etapas em nível maior de detalhe, como uma atividade ou subprocesso específico. Em geral, é desdobrado a partir de um indicador tático e é acompanhado com uma frequência maior (ex: diário, semanal, mensal...)

Dimensão dos indicadores:

- **Indicador de esforço (*drivers*):** também conhecido como indicador de meio, direcionador ou de causa; caracteriza-se pela possibilidade de ser gerenciado pela cobrança.
- **Indicador de resultado (*outcomes*):** também conhecido como de fim de processo, de controle, de efeito; caracteriza-se por ser um indicador menos gerenciável e que necessita de desdobramento em indicadores *drivers*.

O ideal é identificar as relações de causa e efeito entre os indicadores de esforço e indicadores de resultado, criando um Sistema de Indicadores.

A **Prospecção de ideias e demandas de transformação de processos** visa viabilizar a inovação organizacional a partir de identificação de melhorias possíveis nos processos, da análise de alcance dos objetivos estratégicos, dos problemas operacionais evidenciados na gestão do dia a dia, do realinhamento com os direcionadores da Alta Administração, entre outras fontes de ideias.

A **Gestão de portfólio de projetos para a transformação de processos** consiste em prover o apoio metodológico necessário e monitorar a execução de projetos, em linha com a prioridade estabelecida na estratégia da instituição. A priorização dos projetos visa garantir recursos para as demandas com maior valor agregado para a sociedade e para a missão do INPI, com base nos critérios de urgência, impacto de não execução, complexidade, maturidade de processo e público alvo.

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GPR-MN-0001
		Revisão	4.0
	GESTÃO POR PROCESSOS DO INPI	Aprovação	08/04/2024
		Processo	Gestão de Processos (Nível 2)

A **Promoção da cultura de gerenciamento de processos de negócio** ocorre a partir de ações de disseminação de conceitos, de sensibilização, de engajamento e de comunicação que evidenciem os resultados alcançados a partir do BPM.

6.7.2. Gestão do dia a dia



Figura 09 - Framework do Escritório de Processos – Gestão do dia a dia

Esta dimensão consiste no monitoramento do processo e atuação durante sua execução para correções de rota ou prevenção de problemas, segundo análises críticas dos gestores e donos dos processos. De acordo com a periodicidade definida para monitoramento (diária, semanal, mensal, semestral, etc), são registrados os eventos ocorridos e mensurados os indicadores definidos, para que possam servir de insumos para a elaboração de propostas de ações corretivas, preventivas e de melhoria contínua. A concretização de um evento como um problema, a previsão de ocorrência de um evento ou 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 deve ser 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 Melhoria:** Ação que tem como objetivo a promoção de saltos de desempenho de eficiência ou eficácia. Não visam necessariamente a eliminação do problema, mas o alcance de uma oportunidade de melhoria do processo.

A **avaliação dos processos de negócio** consiste em realizar a análise crítica do processo, nos níveis tático e operacional, com a participação de atores relevantes que atuam na execução e no gerenciamento de tarefas.

A **medição do desempenho dos processos** é realizada por meio dos indicadores. Ao medir adequadamente o que, de fato, acontece no negócio, os gestores podem tomar decisões mais acuradas e acompanhar os efeitos de suas escolhas. Assim, os indicadores de desempenho servem

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GPR-MN-0001
		Revisão	4.0
	GESTÃO POR PROCESSOS DO INPI	Aprovação	08/04/2024
		Processo	Gestão de Processos (Nível 2)

de gatilhos para a tomada de decisão quando o processo apresentar uma performance diferente da esperada, ao ser comparado o desempenho real do processo com as metas estabelecidas. Indicadores são informações quantitativas ou qualitativas que, por meio de uma medição sistemática, permitem avaliar o comportamento de objetos ou eventos. Isso passa pela definição clara do que será medido, ou seja, da fatia de realidade que os gestores desejam compreender.

Juntamente com avaliação dos processos de negócio, tem-se o objetivo de identificar problemas e propor ações de melhoria para a construção ou atualização de planos de ação do processo, e consequente sustentação do desempenho e resultados desejados. O plano de ação permite a visibilidade técnica do esforço e do tempo para a conclusão das ações.

Então é fundamental o **controle da execução do plano de ação** continuamente, seja de um plano de ação setorial ou um plano de ação estratégico. Ou seja, ao serem propostas mudanças no processo, sua implementação deve ser checada e sua efetividade medida, para alimentar novos ciclos de gestão do dia a dia. A unidade gestora do processo, de modo alinhado à unidade dona do processo, deve definir a periodicidade, pauta e participantes em fóruns de gestão do dia a dia.

6.7.3 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 (BPM) e está detalhada em 5 (cinco) etapas - setas coloridas em destaque - na figura 10 a seguir:



Figura 10 - Framework do Escritório de Processos – Projetos de Transformação de Processos.

A **Gestão Ágil de Projetos de Transformação** de Processos é um enfoque cada dia mais relevante para organizações que buscam a excelência e efetividade em suas ações. Para obter resultados de sucesso, é preciso contar com metodologias não só eficazes, mas também eficientes. Essa abordagem foi desenvolvida com o objetivo de melhorar a comunicação entre os membros da equipe, garantir a entrega de resultados de qualidade rápidos e aumentar a satisfação do cliente.

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GPR-MN-0001
		Revisão	4.0
	GESTÃO POR PROCESSOS DO INPI	Aprovação	08/04/2024
		Processo	Gestão de Processos (Nível 2)

A execução das atividades de gerenciamento de projetos de transformação de processos é realizada em ciclos **PDCA**, do inglês *Plan, Do, Check, Act* ou, adaptado para a língua portuguesa como Planejar, Desenvolver, Checar e Agir.

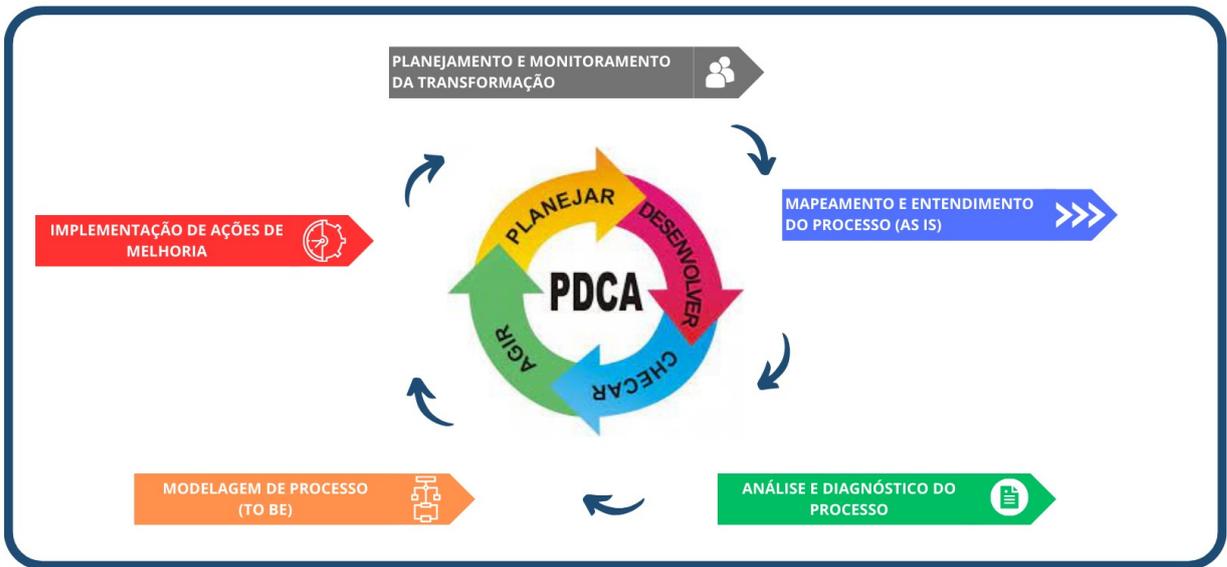


Figura 11 – Ciclo de Gerenciamento de Processos de Negócio

A aplicação do PDCA em ciclos permite a contínua:

- avaliação de desempenho;
- análise comparativa entre o realizado e o planejado;
- análise dos desvios e suas causas;
- tomada de ações corretivas;
- acompanhamento da eficiência e eficácia das ações implementadas; e
- captação de informações que auxiliem à tomada de decisões que promovam resultados de sucesso.

Como uma visão geral, a etapa de **Planejamento e Monitoramento da Transformação** consiste na execução inicial do planejamento do projeto de transformação do processo, na avaliação da eficácia e eficiência de implementação das melhorias planejadas, e no replanejamento, sempre que necessário. Isso independe de quais etapas façam parte do seu escopo, ou seja, pode ser apenas um projeto de mapeamento da situação atual (AS IS) ou um projeto que envolva também a análise do processo e modelagem da situação futura (TO BE), como exemplos. É fundamental a compreensão clara dos propósitos do projeto de transformação, ou seja, o que se quer atingir ao final, antes de iniciar a execução das etapas; se a melhoria de procedimentos ou a automação do processo, como exemplos.

Demanda é um aspecto crítico para o gerenciamento de serviços de um Escritório de Processos, pois, se mal gerenciada, pode ser uma fonte de riscos e incertezas, como por exemplo, a não

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GPR-MN-0001
		Revisão	4.0
		Aprovação	08/04/2024
	GESTÃO POR PROCESSOS DO INPI	Processo	Gestão de Processos (Nível 2)

implementação de melhorias que agreguem valor à instituição. Assim, o planejamento da demanda deve prezar pelo sincronismo entre a capacidade do Escritório de Processo, o consumo dos serviços oferecidos e a priorização dos processos da instituição em linha com a estratégia.

O **Mapeamento e Entendimento do Processo (AS IS)** tem por objetivo prover o entendimento da realidade de execução do processo a partir do desenho de diagrama e/ou fluxograma de um processo, no nível de detalhe necessário a partir do desdobramento da Cadeia de Valor. Ocorre o levantamento de informações relevantes da situação vigente para amplo entendimento de objetivos, insumos, fornecedores, produtos, clientes e executores do processo. O mapeamento de processos não é obrigatório, mas é uma boa prática que permite a visualização gráfica de sua execução, possibilitando, assim, melhor entendimento da sequência das atividades e proporcionando a oportunidade de elaboração de seus manuais. O detalhamento das atividades é importante para preservação e transferência de conhecimento.

O mapeamento da situação atual fornece suporte à documentação do processo e os dados levantados nesta etapa subsidiam a execução da Etapa de **Análise e Diagnóstico do Processo**. Os dados recolhidos são analisados para identificar desconexões do processo e oportunidades de diversas naturezas (atividades, organização, pessoas, ferramentas, indicadores, etc), orientando o seu redesenho futuro.

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 **Modelagem de Processo (TO BE)** 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 de produtos ou serviços. Devem ser levados em conta o propósito da modelagem, as possibilidades e as necessidades de melhoria. É realizado um redesenho do processo que, por sua vez, é a criação da representação gráfica do processo com as melhorias priorizadas e sua meta, objetivo, desempenho desejado, fluxo projetado para o trabalho e integração/interação com outros processos observados, ou seja, a situação futura do processo.

As mudanças de processo em consenso nesta etapa são estruturadas em um formato de Plano de Ação, contemplando, minimamente, as ações (O QUE se deve fazer), responsáveis (QUEM) e prazos (QUANDO).

Além das melhorias, nessa etapa, são revisados ou definidos os indicadores de desempenho do processo que servirão como subsídio para o trabalho a ser realizado na Gestão do Dia a Dia.

Na etapa de **Implementação de Ações de Melhoria**, o Plano de Ação serve como instrumento de monitoramento das melhorias do processo, por intermédio de reuniões periódicas de ponto de controle. Esse é um passo crítico entre o desempenho desejado para o processo e seu modo atual de execução. Caso essa etapa não seja conduzida da maneira adequada, por mais impactantes que sejam as mudanças propostas, tenderá ao fracasso e não entregará os resultados esperados.

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GPR-MN-0001
		Revisão	4.0
	GESTÃO POR PROCESSOS DO INPI	Aprovação	08/04/2024
		Processo	Gestão de Processos (Nível 2)

Os esforços para implementação de melhorias necessitam do envolvimento dos executores do processo e da liderança dos gestores, que deverão conduzir esta etapa e estar atentos para as tarefas que exijam negociação de recursos e alinhamento com outras unidades organizacionais.

A etapa de implementação das melhorias do processo tem por objetivo transformar em realidade bem-sucedida (AS IS) as propostas elaboradas no redesenho do processo (TO BE) e deve ser monitorada na etapa de “controle da execução do plano de ação”, que faz parte do dia a dia dos gestores.

❗ O modo de execução das atividades do ciclo de gerenciamento de processos será detalhado no item 7 deste Manual.

6.7.4 Governança da Gestão por Processos

A estruturação de uma governança da gestão por processos tem como objetivo garantir a manutenção do sistema proposto e a evolução do Gerenciamento de Processos de Negócio no INPI, a partir da definição de papéis e responsabilidades, mecanismos de avaliação de maturidade e a evolução da aplicação da disciplina.



Figura 12 - Framework do Escritório de Processos – Governança da Gestão por Processos.

A Arquitetura de Processos representa esquematicamente o desdobramento dos processos da Cadeia de Valor. Na análise hierárquica da criação de valor de uma organização estão os processos finalísticos, de gestão e de suporte que compõem a organização, em seus diversos níveis: macroprocessos, processos e subprocessos. A **gestão da arquitetura de processos**, pois, busca obter uma visão sistêmica dos processos executados pelas unidades, dos indicadores e dos riscos associados, da vinculação dos processos com a estratégia do INPI, entre outras informações que contribuem para a priorização de ações de transformação de processos e de gestão do dia a dia.

O Escritório de Processos coordena o gerenciamento da arquitetura de processos do INPI, monitorando as atualizações e novas modelagens de processos realizadas pelas unidades ou pelo próprio Escritório, bem como a interação entre os diferentes processos da instituição.

Já o Escritório de Riscos coordena o processo de gestão de riscos, emite recomendações para o aprimoramento da governança, da gestão de riscos e dos controles internos e garante que as informações adequadas sobre os riscos estejam disponíveis em todos os níveis da organização.

No **Monitoramento dos Resultados da Transformação de Processos** ocorre a mensuração dos resultados obtidos nos projetos de otimização, a partir do suporte às unidades organizacionais na execução dos planos de melhoria e no monitoramento dos indicadores de desempenho do processo.

Periodicamente e de acordo com a característica do processo e sua necessidade, pode ser realizado **Benchmarking com Instituições de Referência** (ou órgãos de referência nacional ou internacional) para agregação de valor às proposições de transformação de processos, analisando melhores práticas de mercado para aplicação, com os devidos ajustes, nos processos finalísticos, de suporte ou de gestão do INPI.

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GPR-MN-0001
		Revisão	4.0
		Aprovação	08/04/2024
	GESTÃO POR PROCESSOS DO INPI	Processo	Gestão de Processos (Nível 2)

A **Gestão da Maturidade de Processos** consiste na medição da maturidade, por meio de uma ferramenta com base em um modelo específico, e na promoção da evolução em gerenciamento de processos de negócio na instituição. A maturidade deve ser monitorada por indicador, contribuindo para o diagnóstico da situação dos processos do INPI e fornecendo subsídio para futuros projetos de transformação de processos.

A **Atuação no Sistema de Gestão por Processos** consiste na especificação dos papéis e responsabilidades e na atuação quanto ao desenvolvimento da cultura de processos, à gestão dos processos no dia a dia e à transformação dos processos. Entre os papéis estão: Escritório de Processos, donos de processos, gestores, executores, etc.

7 Descrição dos processos ou atividades

A seguir são descritas etapas que fazem parte do Processo Nível 2 – Gestão de processos, do macroprocesso **Gestão da Qualidade**, relacionadas a dimensões do Framework de Processos apresentado no item 6 deste Manual. São detalhadas as atividades, os executores e as ferramentas para que os resultados almejados no Framework sejam obtidos.

Em caso de utilização de empresa contratada de apoio à otimização de processos como recurso do Escritório de Processos, poderá haver mudança nos executores de algumas atividades a seguir, de acordo com as condições do contrato.

O Escritório de Processos do INPI dispõe de ferramenta desenvolvida para suportar o levantamento de demanda e registro de informações dos projetos de transformação de processos que terão o apoio de empresa contratada. Essa ferramenta aborda um roteiro pré-definido com base no Termo de Referência anexo ao contrato vigente, de modo a executar as iniciativas de transformação. Esta ferramenta (formulário de levantamento de demanda para o Escritório de Processos do INPI – EPINPI) está disponível em “Ferramenta de Gerenciamento de Processos_Serviços”, na intranet da CQUAL (<http://intranet.inpi.gov.br/institucional/setores/cqual/apresentacao>), e também poderá ser utilizada pelas unidades organizacionais que optarem por realizar ações voltadas aos seus processos de negócio de modo independente.

7.1 Estruturação da Cadeia de Valor e/ou Arquitetura de Processos (processo nível 3)

- Entrada: Necessidade de atualizar Cadeia de Valor e/ou Arquitetura de Processos
- Saída: Cadeia de Valor publicada; Arquitetura de Processos publicada

Estima-se que a revisão da Cadeia de Valor ocorra com baixíssima frequência, à medida que ocorre o amadurecimento da gestão por processos, ou em situações em que a instituição realiza uma mudança estrutural (alteração nos serviços oferecidos, atualização da estrutura organizacional, por exemplo).

A frequência de mudanças na Arquitetura de Processos (até o nível de subprocesso) pode ser um pouco maior, em virtude, por exemplo, de decisões do INPI, nos casos de alteração de legislação ou de novos direcionamentos governamentais. Já alterações da arquitetura no nível operacional (atividades e tarefas) reflete as adaptações da operação à constante busca pelo ganho de eficácia e eficiência, como a troca de ordem da sequência de passos, paralelismo de ações, substituição de sistemas, entre outros. Assim, quanto mais baixo o nível na hierarquia de processos, maior a frequência esperada de alterações na arquitetura de processos.

A CQUAL analisa o Plano Estratégico do INPI a fim de levantar subsídios e diretrizes internas para a arquitetura de processos e para a Cadeia de Valor a serem construídas ou revisadas. Tal

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GPR-MN-0001
		Revisão	4.0
		Aprovação	08/04/2024
	GESTÃO POR PROCESSOS DO INPI	Processo	Gestão de Processos (Nível 2)

análise consiste em avaliar o plano estratégico e o plano de ação vigentes contendo, entre outras informações, missão, visão, valores, objetivos e iniciativas estratégicas institucionais, além de realizar reuniões de direcionamento com a Alta Gestão.

Como uma visão externa, a CQUAL realiza estudo preliminar para identificar boas práticas para a elaboração ou revisão da arquitetura de processos e da Cadeia de Valor. Essa atividade pode ocorrer de diversas formas, entre elas: *benchmarking* com outras instituições do governo, da administração pública e com escritórios de propriedade intelectual de outros países; avaliação de diretrizes governamentais e estudos publicados, como exemplos.

Após estudo preliminar e análise do plano estratégico do INPI, nesta etapa de elaborar/revisar a arquitetura de processos, a CQUAL, em conjunto com as unidades donas dos processos, analisa os limites dos macroprocessos, processos e subprocessos (entradas e saídas) e seus inter-relacionamentos.

Esse trabalho pode ser realizado por meio de reuniões e compartilhamento de mensagens/materiais. É interessante que ocorra pelos menos uma reunião inicial da CQUAL com os tomadores de decisão das unidades donas dos processos a fim de enfatizar os objetivos do trabalho, os resultados das etapas anteriores, conceitos relevantes de gerenciamento de processos de negócio, além do cronograma proposto.

A revisão da arquitetura de processos (até o nível de subprocesso) pode ter como subsídios, entre outros, a avaliação crítica dos diagramas e matrizes SIPOC vigentes, a avaliação de redundância nos mapeamentos de processos e a interrelação das entradas e saídas dos processos.

A boa prática indica que a revisão da arquitetura no nível operacional (atividades ou tarefas) ocorra a qualquer momento como consequência dos subprocessos “Mapear Processo (AS IS)”, “Analisar processo” e “Modelar Processo (TO BE)”, ou seja, após executar projeto de transformação dos processos.

O produto da revisão da arquitetura de processo do INPI é a representação visual dos processos de nível 1, 2 e 3 da instituição, ou seja, macroprocessos, processos e subprocessos, que será representada por meio do Formulário GEQU-GPR-FR-0006 – Arquitetura de Processos.

A CQUAL, com o direcionamento da Alta Direção e o apoio das unidades donas dos processos, elabora/revisa a Cadeia de Valor do INPI e/ou arquitetura de processos. Esta atividade e a atividade anterior (Elaborar / Revisar a arquitetura de processos do INPI) são executadas de modo iterativo, ou seja, a mudança em uma influi na outra.

A CQUAL encaminha a Cadeia de Valor proposta e/ou a arquitetura de processos (até o nível de subprocesso) para avaliação e aprovação da Diretoria Executiva. Recomenda-se relatar o motivo da revisão e elencar as modificações realizadas.

Caso sejam necessários ajustes, a Diretoria Executiva retorna os apontamentos para a CQUAL (retornar o fluxo para “Elaborar/ Revisar a Cadeia de Valor do INPI”). Após aprovadas pela DIREX, a Cadeia de Valor e/ou a arquitetura de processos devem ser encaminhadas pela DIREX para aprovação conjunta da Presidência do INPI.

Após aprovações, a CQUAL deve institucionalizar a Cadeia de Valor e/ou a arquitetura de processos. A institucionalização consiste na publicização dos produtos via ato administrativo adequado.

Uma vez institucionalizadas, é importante que a versão vigente da arquitetura de processos e da Cadeia de Valor sejam disponibilizadas para consulta no repositório de processos (INPI Drive) e divulgadas para as partes interessadas. Entre as opções de divulgação podem ser consideradas: intranet do INPI (Página da CQUAL), site institucional (internet), reuniões específicas com partes interessadas internas ou externas, entre outros modos de dar publicidade.

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GPR-MN-0001
		Revisão	4.0
		Aprovação	08/04/2024
	GESTÃO POR PROCESSOS DO INPI	Processo	Gestão de Processos (Nível 2)

7.2 Disponibilização da Metodologia de gestão por processos (processo nível 3)

- Entrada: Necessidade de criação/alteração da metodologia de gestão por processos
- Saída: Metodologia publicada

Com a necessidade de complementação ou revisão da metodologia de gestão por processos no INPI, a DIGEQ, com validação da CQUAL, elabora o planejamento para executá-la. Tal plano pode conter ações, responsáveis e prazos, bem como identificar as fontes de pesquisas e os materiais de referência a serem considerados. A princípio, a metodologia aqui mencionada é o próprio Manual de Gestão por Processos em tela em conjunto com as documentos anexos e complementares.

A DIGEQ realiza estudos para o melhor desenvolvimento da metodologia, que pode consistir no levantamento e na avaliação de métodos disponibilizados pelo governo federal ou por outras instituições, de novas versões do BPM CBOOK, de outros estudos publicados, de *benchmarking* com escritórios internacionais de PI, de serviço prestado ao INPI por empresa especializada em BPM, entre outras fontes. Não é obrigatório, mas é importante, que o INPI mantenha sua metodologia atualizada periodicamente, incorporando inovações e melhores práticas disponíveis, alinhadas com a realidade e necessidade do Instituto.

Concomitantemente, a DIGEQ também obtém sugestões de melhoria e novas necessidades dos representantes das unidades do INPI, usuários da metodologia vigente.

Com base nos estudos realizados e nas contribuições das unidades, a DIGEQ elabora ou revisa a metodologia de gestão por processos e disponibiliza para a avaliação da CQUAL. É interessante que a minuta da metodologia seja disponibilizada para alguns usuários-chave, a fim de obter sua contribuição, antes de enviar para aprovação da CQUAL.

A CQUAL avalia e aprova a metodologia de gestão por processos. Caso sejam necessários ajustes, a CQUAL retorna os apontamentos para a DIGEQ (retornar o fluxo para “Elaborar / Revisar metodologia de gestão por processos”).

Aprovados os documentos, a DIGEQ deve submetê-los para a institucionalização e disponibilização segundo as orientações do Manual do Sistema de Padronização de Documentos (SPD) do INPI - GEQU-GDS-MN-0001.

Uma vez institucionalizada, é importante que a atualização da metodologia seja comunicada, e que seja ministrada capacitação para o público alvo no INPI.

7.3 Planejamento da Demanda de Serviços BPM (processo nível 3)

- Entrada: Necessidade de realizar otimização de processo.
- Saída: Plano de projeto de transformação de processo elaborado; Comunicação da indisponibilidade de atendimento da demanda no prazo esperado

Gestão da demanda é um aspecto crítico do Escritório de Processos e deve prezar pelo sincronismo entre a disponibilidade de recursos humanos, contratual e orçamentária dos serviços oferecidos pelo EPINPI e a necessidade dos processos de negócio do INPI.

Caso uma unidade tenha necessidade de apoio metodológico do Escritório de Processos, a unidade dona do processo deve encaminhar uma solicitação de serviço pelo formulário

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GPR-MN-0001
		Revisão	4.0
		Aprovação	08/04/2024
	GESTÃO POR PROCESSOS DO INPI	Processo	Gestão de Processos (Nível 2)

disponibilizado pelo Escritório de Processos na Intranet da CQUAL. Pode haver a solicitação de apenas um serviço ou de vários serviços ao mesmo tempo, como por exemplo: revisão da matriz SIPOC, mapeamento de processo (AS IS), modelagem de um subprocesso (TO BE), etc. A lista completa dos serviços e as demais informações relevantes encontram-se no formulário.

O Escritório de Processos também pode identificar uma demanda de serviços de BPM a partir de interações com a unidade ou da participação em atividades de planejamento estratégico institucional ou setorial, e disponibilizar recomendações para as unidades.

O Escritório de Processos analisa a demanda solicitada (ver detalhamento no item 7.2.2.1) quanto aos aspectos de Urgência, Impacto da não Execução, Complexidade, Percepção de Maturidade e Público-Alvo e verifica a disponibilidade de recursos para executá-la.

Caso julgue necessário para a análise, o Escritório de Processos poderá solicitar informações adicionais às já disponibilizadas no formulário ou propor reunião para discussão das condições de atendimento da demanda.

Como resultado deste subprocesso, o Escritório de Processos acorda um plano de projeto de transformação de processo com a unidade demandante e os demais envolvidos, com ações, prazos e responsáveis. A unidade dona do processo e demandante é a líder do projeto de transformação e define a pessoa que atuará no papel de gerente do projeto. Em caso de inviabilidade, a DIGEQU comunica à unidade demandante indisponibilidade de atendimento da demanda no prazo esperado.

Obs 1: Quanto maior a antecedência da solicitação da demanda, maiores as chances de seu atendimento.

Obs 2: Sempre ao início de novo período orçamentário, o Escritório de Processos provocará os donos de processos com um levantamento de necessidades para o ano que se inicia. Nessa oportunidade será realizado um amplo exercício de priorização da demanda pelo EPINPI.

7.3.1 Analisar demanda solicitada (atividade)

- Entrada: Solicitação de serviço(s) pela unidade demandante
- Saída: Decisão de priorização de atendimento das demandas

Para que as demandas possam ser gerenciadas de modo organizado e eficaz, propõe-se um método específico para que sejam avaliadas, com base em 5 (cinco) critérios objetivos, e priorizadas, conforme classificação atribuída. Essa atividade inicia com preenchimento do formulário de priorização da demanda pelo representante da unidade dona de processo. O formulário encontra-se disponível em “Formulário de Demanda para o EPINPI” na intranet da CQUAL (<http://intranet.inpi.gov.br/institucional/setores/cqual/apresentacao>)

A seguir os Critérios - **Urgência, Impacto da não Execução, Complexidade, Percepção de Maturidade e Público-Alvo** -, as **Questões** a serem respondidas para cada critério e a **Instrução** a ser seguida para resposta das questões.

Critério: Urgência

O critério Urgência considera os aspectos relacionados às normas, às leis, às recomendações de controle interno ou aos compromissos assumidos com a Alta Administração.

↑↑ Quanto maior a pontuação, maior a prioridade.

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GPR-MN-0001
		Revisão	4.0
	GESTÃO POR PROCESSOS DO INPI	Aprovação	08/04/2024
		Processo	Gestão de Processos (Nível 2)

Questões a serem respondidas para a avaliação do critério:	<ul style="list-style-type: none"> <i>O INPI não está cumprindo plenamente ou está em risco de não cumprir determinação legal que preconiza ou define o processo?</i> <i>Existe recomendação expressa de unidade de controle interno ou externo para execução da análise / melhoria / transformação do processo?</i>
Instrução para pontuação:	É urgente se pelo menos um dos questionamentos for verdadeiro;
Pontuação de Urgência conforme instrução:	Urgente: 35; Não urgente: 0

Critério: Impacto da não execução

O critério Impacto da não execução considera as consequências de não execução da demanda para público externo do INPI, para o grau de risco do processo ou para a entrega do Plano de Ação vigente no INPI.

↑↑ Quanto maior a pontuação, maior a prioridade.

Questões a serem respondidas para o critério:	<ul style="list-style-type: none"> <i>Não executar a demanda prejudicará processos que impactam diretamente algum cliente externo do INPI?</i> <i>Não executar a demanda da unidade implicará em novos riscos altos ou críticos, ou aumentará o nível de riscos existentes para alto ou crítico?</i> <i>Não executar a demanda prejudicará projeto(s) contido(s) no Plano de Ação em vigor no INPI, comprometidos com a Alta Gestão?</i>
Instrução para pontuação:	Cada resposta verdadeira (SIM) aos questionamentos vale 5 pontos, cada resposta NÃO vale 0 pontos.
Pontuação de Impacto da não execução conforme instrução:	Alta: 15 Média: 10 Baixa: 5 Inexistente: 0

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GPR-MN-0001
		Revisão	4.0
		Aprovação	08/04/2024
	GESTÃO POR PROCESSOS DO INPI	Processo	Gestão de Processos (Nível 2)

Critério: Complexidade

O critério **Complexidade** avalia a dificuldade de implementação, existência de questões políticas ou resistência cultural, e o esforço para execução das demandas de melhoria do processo.

↑↑ Quanto maior a pontuação, maior a prioridade.

Questões a serem respondidas para o critério:	<ul style="list-style-type: none"> • <i>As demandas são de difícil implementação? (necessários recursos ainda não disponíveis - humanos, orçamentários ou outros - ou depende de alteração legislativa)</i> • <i>Há barreiras políticas ou alta resistência cultural para a execução da demanda?</i> • <i>Estima-se que são necessários mais de 6(seis) meses de trabalho com alta dedicação de horas para a execução completa das demandas?</i>
Instrução para pontuação:	Cada resposta verdadeira (SIM) aos questionamentos vale 0 pontos, cada resposta NÃO vale 5 pontos.
Pontuação de Complexidade conforme instrução:	Inexistente: 15 Baixa: 10 Média: 5 Alta: 0

Critério: Percepção de Maturidade

O critério de Percepção de **Maturidade**, avalia a maturidade atual do processo do ponto de vista do gestor considerando aspectos como o controle do processo, os recursos humanos alocados, a tecnologia da informação disponível para sustentação do processo e a gestão de riscos do processo. Quanto maior a pontuação, maior a prioridade.

↑↑ Quanto maior a pontuação, maior a prioridade.

Questões a serem respondidas para o critério:	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Há adequados indicadores de desempenho medidos e metas definidas?</i> • <i>Há suficiência de documentação do processo</i>
--	---

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GPR-MN-0001
		Revisão	4.0
		Aprovação	08/04/2024
	GESTÃO POR PROCESSOS DO INPI	Processo	Gestão de Processos (Nível 2)

	<p><i>(manual, procedimento, instrução de trabalho, fluxos de processo ou os formulários necessários)?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Os recursos humanos alocados ao processo são suficientes e com as competências técnicas e comportamentais necessárias?</i> • <i>Os processos são executados através de sistemas informatizados adequados?</i> • <i>Os riscos do processo estão monitorados e os dados dos planos de gestão de riscos são atualizados tempestivamente pelos gestores?</i>
Instrução para pontuação:	Cada resposta verdadeira SIM aos questionamentos vale 5 pontos, cada resposta NÃO vale 0 pontos, cada resposta “em desenvolvimento” vale 2 pontos.
Pontuação de Percepção de Maturidade conforme instrução:	Alta: > 18 Média: 18>=x>=7 Baixa: < 7

Critério: Público-alvo

O critério **Público-alvo** verifica a representatividade e a quantidade de entes beneficiados pelos resultados da execução das demandas.

↑↑ Quanto maior a pontuação, maior a prioridade.

Questões a serem respondidas para o critério e pontuação:	<ul style="list-style-type: none"> • <i>A implementação da demanda traz benefícios para outros macroprocessos do INPI ou somente para o macroprocesso do demandante?</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>A maioria ou todos os macroprocessos do INPI (5 pontos)</i> ○ <i>Pelo menos 1 (um) ou 2 (dois) macroprocessos distintos (2 pontos)</i> ○ <i>Para o próprio macroprocesso somente (1 ponto)</i>
--	--

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GPR-MN-0001
		Revisão	4.0
		Aprovação	08/04/2024
	GESTÃO POR PROCESSOS DO INPI	Processo	Gestão de Processos (Nível 2)

	<ul style="list-style-type: none"> • <i>A implementação da demanda traz benefícios, principalmente, para a seguinte parte interessada:</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Usuários / Clientes (10 pontos)</i> ○ <i>Corpo Funcional (10 pontos)</i> ○ <i>Governo (5 pontos)</i> ○ <i>Fornecedor (5 pontos)</i> ○ <i>Outras (2 pontos)</i> ○ <i>Nenhuma (0 ponto)</i>
Instrução para pontuação:	Quanto maior a representatividade e o número de impactados, maior a pontuação.
Pontuação de Público Alvo conforme instrução:	Alto: 10 Médio: 5 Baixo: 0 ou 2

A prioridade final segue a seguinte ordem:

- 1º) Maior pontuação geral;
- 2º) Maior pontuação no critério Urgência;
- 3º) Maior pontuação no critério Impacto da não execução;
- 4º) Maior pontuação no critério Público-alvo;
- 5º) Maior pontuação no critério Complexidade;
- 6º) Maior pontuação no critério Percepção de Maturidade.

Ao receber um formulário preenchido, o EPINPI ordena a demanda pela prioridade definida conforme método descrito acima e analisa o resultado e os textos explicativos por critério a fim de garantir homogeneidade entre os diversos respondentes. O EPINPI analisa criticamente as demandas de serviço por unidade, observa os meses sugeridos e faz proposta de complementação ou redução de serviços para o processo.

No caso de serviços que utilizem contrato de terceirização, o EPINPI fará a análise de custos e impactos, prospectando cenários, de acordo com o planejamento e viabilidade.

O EPINPI faz contato com respondentes para dirimir dúvidas, alinhar proposta dos serviços, entender processos (nível 2 ou subprocessos) que necessitam foco ou prioridade e confirmar o período possível de trabalho.

Depois do alinhamento com donos de processo, o EPINPI avalia o que é realmente possível executar de acordo com os recursos disponíveis, valida o cenário final de priorização e execução com a Alta Direção (Produto: Decisão de priorização de atendimento das demandas) e fornece feedback aos demandantes do serviço sobre início ou adiamento do serviço.

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GPR-MN-0001
		Revisão	4.0
		Aprovação	08/04/2024
	GESTÃO POR PROCESSOS DO INPI	Processo	Gestão de Processos (Nível 2)

7.4 Mapeamento de Processo (AS IS) (processo nível 3)

- Entrada: Plano de projeto de transformação de processo elaborado e aprovado;
- Saída: Processo AS IS em Bizagi publicado, “Diagrama de processos, razão de existir e matriz SIPOC” publicada

Segundo o BPM CBOK 4.0, esta etapa consiste no levantamento de informações referente à situação atual do processo em foco, com o objetivo de se aprofundar no modo de operação, nas regras de negócio, nas métricas de desempenho, nos sistemas, nos recursos humanos e nos demais recursos empregados. O foco é utilizar técnicas e ferramentas para compreender os processos atuais a fim de alcançar melhorias no futuro.

Durante o mapeamento de processos da situação atual, o Escritório de Processos pode ser acionado para prover suporte metodológico, em linha com o acordado previamente na etapa de planejamento.

“Antes do mapeamento e da modelagem dos processos é necessário que se tenha uma visão do conjunto, para tal deve-se elaborar um mapa com todos os processos identificados e suas interações, de forma genérica. Com esse mapa inicial haverá maior facilidade na escolha da sequência dos processos a serem mapeados e modelados, melhor entendimento e maior garantia de que nenhum processo seja esquecido. Esse mapa, com certeza, será diferente ao término do processo de mapeamento e modelagem, porque com o decorrer do trabalho haverá um maior entendimento de cada processo e do conjunto, e, esse conhecimento vai gerar mudanças que refletirão no trabalho final.” Como gerir e melhorar os processos” - ENAP

Antes da elaboração do fluxo da situação atual do processo conforme o Manual de Modelagem de Processos (GEQU-GDS-MN-0002), a equipe do projeto de otimização deverá realizar levantamento de informações relevantes junto aos atores, clientes ou fornecedores do processo, para entendimento geral de como o processo é executado. É interessante também estudo de documentos disponíveis (relatórios, riscos identificados, pontos de auditoria, fluxos informais desenhados...).

Como consequência, em primeiro lugar, é elaborado registro ou atualizado o macroprocesso no formulário de Diagrama de processos, razão de existir e matriz SIPOC (GEQU-GPR-FR-0001). Esse registro de informações é um modo de transformar conhecimento tácito em explícito. Explicações de preenchimento do formulário estão contidas no próprio *template* disponível na pasta “Template dos documentos do SGQ” que pode ser acessada pela intranet da CQUAL em “Acesso aos Documentos do SGQ (INPI DRIVE)”, para garantia de uso da versão vigente (<http://intranet.inpi.gov.br/institucional/setores/cqual>).

Para a elaboração do fluxo da informação ou o mapeamento do processo, a equipe do projeto de otimização aplica a técnica mais adequada para o levantamento daquelas atividades, conforme exemplos na figura 13. Como há várias atividades e várias pessoas envolvidas, a definição do desenho do processo, preferencialmente, deve ser feita por um grupo de pessoas. A técnica e as pessoas envolvidas podem variar de acordo com os processos ou subprocessos discutidos.

Com escolha a critério da equipe, há possibilidade de uso do flipchart, post-its ou plataforma Miro para levantamento das atividades em conjunto. O trabalho pode ser executado presencialmente ou remotamente.

Em relação ao entendimento do contexto organizacional no qual o processo está inserido, são sugeridos alguns questionamentos, como por exemplo:

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GPR-MN-0001
		Revisão	4.0
	GESTÃO POR PROCESSOS DO INPI	Aprovação	08/04/2024
		Processo	Gestão de Processos (Nível 2)

- Onde o processo se encaixa na cadeia de valor do INPI?
- Qual é sua classificação (finalístico, de gestão ou suporte)?
- Por que esse processo está sendo alvo de uma análise?
- Quais são os sistemas necessários para apoiar ou habilitar o processo?
- Quem é o cliente do processo?
- Quantas vezes o cliente interage no processo?
- 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?

i Para a geração do produto deste processo, deve ser consultado o Padrão de Modelagem de Processos (GEQU–GDS–MN-0002), que estabelece diretrizes para o mapeamento e a modelagem de processos de negócio no INPI e aborda, de maneira simplificada, boas práticas sobre a notação BPMN 2.0.

i Um resultado deste subprocesso é o arquivo do fluxo de processos AS IS em Bizagi (BPMN, extensão bpm) disponibilizado aos usuários, em linha com o Manual do Sistema de Padronização de Documentos do INPI (GEQU-GDS-MN-0001), no que diz respeito a codificação, elaboração, revisão, verificação da conformidade, aprovação, institucionalização e disponibilização do documento.

i Após conclusão do mapeamento dos processos em foco, é importante verificar se o registro do “Diagrama de processos, razão de existir e matriz SIPOC” do macroprocesso relacionado deve ser ajustado.



Figura 13 – Técnicas de levantamento de processos

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GPR-MN-0001
		Revisão	4.0
		Aprovação	08/04/2024
	GESTÃO POR PROCESSOS DO INPI	Processo	Gestão de Processos (Nível 2)

7.5 Análise de Processo (processo nível 3)

- Entrada: Plano de projeto de processos elaborado e aprovado; Processo AS IS em Bizagi publicado; “Diagrama de processos, razão de existir e matriz SIPOC” publicado
- Saída: Diagnóstico do processo realizado

Após o entendimento do processo, a equipe do projeto de transformação de processos realiza a análise do processo, a qual consiste numa avaliação profunda e completa de sua execução, por meio de reuniões ou oficinas buscando responder questionamentos, como os exemplificados a seguir.

Do ponto de vista de entendimento do contexto organizacional, avalia-se:

- Quais são os riscos para o processo em seu ambiente interno e externo?
- O processo pode se adaptar para suportar esses riscos?
- Qual é a expectativa do cliente com o processo?
- Quais são as sugestões apontadas pelos clientes para melhorar o processo?
- Existe redundância nas interações dos clientes com o processo?
- Para processo de suporte ou de gestão, quais são os impactos ou efeitos indiretos para o cliente?

Já 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 do INPI?
- Quais objetivos estratégicos estão diretamente ligados ao processo?
- Qual a contribuição do processo para o cumprimento da missão e o alcance da visão?

Outra técnica de análise, a capacidade busca testar os limites e determinar se fatores de execução do processo podem 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?

Quanto ao desempenho do processo, deve-se levar em consideração a identificação de lacunas 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.

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GPR-MN-0001
		Revisão	4.0
		Aprovação	08/04/2024
	GESTÃO POR PROCESSOS DO INPI	Processo	Gestão de Processos (Nível 2)

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:

- Existem métricas de desempenho ou indicadores do processo? O que medem?
- 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 o nível de serviço esperado pelas partes interessadas para o processo?
- Qual é o nível de serviço aceito para o processo?
- Os tempos de resposta estão de acordo com as metas?
- Como está o desempenho do processo em relação a seus referenciais comparativos?
- Como podemos saber se o processo tem melhorado?
- 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?

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?

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?

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GPR-MN-0001
		Revisão	4.0
		Aprovação	08/04/2024
	GESTÃO POR PROCESSOS DO INPI	Processo	Gestão de Processos (Nível 2)

- Estão faltando regras de negócio para garantir a conformidade legal?

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?

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 para a execução da etapa. As principais vertentes constantes na literatura e indicadas para os projetos de transformação de processos do INPI estão dispostas a seguir no Quadro 01 com suas sugestões de uso para cada propósito de melhoria do processo:

TIPO DE ANÁLISE - DESCRIÇÃO	QUANDO USAR FOCO DA ANÁLISE
-----------------------------	--------------------------------

ANÁLISE DE PADRÃO Busca por padrões dentro de processos que podem ser otimizados. Pode-se identificar conjuntos de atividades que ocorrem em um ou mais pontos no processo. 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.	Identificar atividades redundantes e/ou repetidas, retrabalho e desperdício no processo.
ANÁLISE DE TEMPO DE CICLO Observa-se o tempo que cada atividade toma dentro do processo. O tempo de cada uma é medido a partir da entrada inicial da atividade até o momento em que a saída dessa é criada. O tempo total para concluir todas as atividades é o tempo que o processo leva para ser concluído.	Examinar o tempo do processo com o objetivo de sua redução. É também útil para descobrir potenciais gargalos dentro do processo que dificultem sua correta execução.
ANÁLISE DO VALOR Identifica quais as atividades agregam valor e quais são desnecessárias. A análise do valor classifica cada atividade de um processo em	Ajuda na descoberta de atividades que não agregam valor e que não contribuem para o

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GPR-MN-0001
		Revisão	4.0
		Aprovação	08/04/2024
	GESTÃO POR PROCESSOS DO INPI	Processo	Gestão de Processos (Nível 2)

TIPO DE ANÁLISE - DESCRIÇÃO	QUANDO USAR FOCO DA ANÁLISE
<p>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>resultado do processo.</p>
<p>ANÁLISE DE ALOCAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS</p> <p>Analisa o processo visando basicamente a avaliação da execução em razão dos recursos humanos envolvidos no processo.</p> <p>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 se sua capacidade é suficiente para desempenhar a atividade adequadamente.</p> <p>Quantidade de recursos: examina as restrições de recursos.</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>
<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>

Quadro 01 – Tipo de Análise versus foco da análise

Durante a etapa de 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.

Assim, a equipe de transformação do processo identifica problemas, como os citados a seguir, em uma lista não exaustiva:

- retrabalhos – desperdício de recursos, redundâncias, excesso de *handoffs*;

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GPR-MN-0001
		Revisão	4.0
		Aprovação	08/04/2024
	GESTÃO POR PROCESSOS DO INPI	Processo	Gestão de Processos (Nível 2)

- gargalos de informações ou serviços - restrição de recursos, existência de silos organizacionais, excesso de especialização de recursos, atrasos nos *handoffs*, pontos de controle desnecessários;
- falhas recorrentes – erro na execução de tarefas, falha na interação com clientes;
- qualidade de produtos entregues que não atendem às expectativas dos clientes (internos ou externos) – falta de indicadores de qualidade, ausência de aferição da qualidade das entregas;
- não atingimento de metas de desempenho;
- falta de sustentabilidade, suficiência ou confiabilidade de sistemas;
- suscetibilidade do processo - a partir dos riscos do processo, que mudanças devem ser implementadas;
- regras de negócio ilógicas ou ambíguas – sequências de aprovação desnecessárias, etapas ou restrições desnecessárias.

Do mesmo modo, oportunidades podem ser identificadas, tais como:

- maior alinhamento do processo com os objetivos estratégicos;
- aumento da automatização de tarefas;
- aprimoramento de competências técnicas e comportamentais dos executores e gestores dos processos;
- implementação de novos procedimentos, etc.

O resultado da Análise de Processo é, pois, o Diagnóstico formulado partir das questões mencionadas anteriormente que auxiliam para a geração de um produto realista e assertivo. A documentação da análise possui como principais objetivos organizá-la, formalizá-la e possibilitar a apresentação dos resultados da análise para partes interessadas. O produto do Diagnóstico é composto por:

- lista de problemas (e suas causas), ordenados em ordem decrescente de prioridade;
- registro de Gravidade, Urgência e Tendência de evolução de cada problema (GUT) como critério para priorização dos problemas a resolver (ou escolha de outro critério para priorização);
- identificação de soluções / ações de melhoria para os problemas;
- estimativa de recursos / esforço para implementação das ações (ex: alto, médio e baixo);
- classificação das soluções em “imediatas ou rápidas” (*quick wins* ou *low hanging fruits*) ou “de médio ou longo prazo” para implementação, que são a base para mudanças recomendadas na etapa seguinte, de redesenho (TO BE);
- lista de soluções priorizadas.



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

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GPR-MN-0001
		Revisão	4.0
		Aprovação	08/04/2024
	GESTÃO POR PROCESSOS DO INPI	Processo	Gestão de Processos (Nível 2)



DICA 02 – A análise deve ser baseada em evidências. Atestar fatos de forma imparcial e impessoal é absolutamente fundamental.



DICA 03 – Evite que a análise ocorra indefinidamente. Encerre-a e estabeleça prazo para um novo ciclo de análises.

7.5.1 Modelagem de Processo (TO BE) (processo nível 3)

- Entrada: Entendimento e diagnóstico do processo: Processo AS IS em Bizagi publicado, “Diagrama de processos, razão de existir e matriz SIPOC” publicada
- Saída: Processo TO BE em Bizagi publicado; indicadores de desempenho de processo estruturados

Consiste no redesenho de processo pela equipe de transformação de processos, gerando uma representação gráfica da situação futura que incorpora, ao processo AS IS, as melhorias identificadas no subprocesso “Análise de Processo”, gerando um processo otimizado (TO BE).

A modelagem de um processo pode ter objetivos distintos, e esses determinarão o nível de detalhe e complexidade do modelo elaborado. Entre os objetivos estão a documentação da situação futura do processo para fins de treinamento de novas pessoas, ou a implementação de um novo sistema.

i Devido ao impacto na arquitetura de processos do INPI, a alteração nos nomes, a inclusão ou a exclusão de processos (nível 2) e de subprocessos (nível 3) deve ser alinhada previamente com o Escritório de Processos do INPI pelo e-mail escritorio.processo@inpi.gov.br, para garantia de harmonização, técnica e controle. Atividades e Tarefas podem ser alteradas sem aviso prévio.

i Um resultado deste subprocesso é o arquivo do fluxo de processos TO BE em Bizagi (BPMN, extensão bpm) disponibilizado aos usuários, em linha com o Manual do Sistema de Padronização de Documentos do INPI (GEQU-GDS-MN-0001), no que diz respeito a codificação, elaboração, revisão, verificação da conformidade, aprovação, institucionalização e disponibilização do documento.

i Para a geração do produto deste processo, deve ser consultado o Manual de Modelagem de Processos (GEQU-GDS-MN-0002), que estabelece diretrizes e padrões para o mapeamento e a modelagem de processos de negócio no INPI e aborda, de maneira simplificada, boas práticas em modelagem com a notação BPMN 2.0.

Como ações subsequentes deve-se avaliar a necessidade de:

1. atualização da arquitetura de processos do INPI pelo Escritório de Processos;
2. atualização de documentação do processo (ex: manuais, procedimentos, etc) pela unidade dona do processo.

Após o redesenho validado, a equipe de otimização do processo estruturará os indicadores de desempenho importantes para medir o processo, associados ao trabalho realizado ou ao resultado do processo, podendo ser baseados nas dimensões qualidade, tempo, capacidade e custo. De acordo com as mudanças feitas no processo, deve-se verificar se os indicadores existentes precisam ser atualizados e se é necessária a criação de novos indicadores.

A estruturação de indicadores contempla a identificação dos sistemas e bases de dados que suportam o processo com o objetivo de priorizar a coleta de dados de modo automatizado, utilizando

Uso Interno	Não é indicada a impressão deste documento. Certifique-se da versão vigente no INPI Drive do SGQ.	Página 35 de 53
--------------------	---	------------------------

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GPR-MN-0001
		Revisão	4.0
		Aprovação	08/04/2024
	GESTÃO POR PROCESSOS DO INPI	Processo	Gestão de Processos (Nível 2)

a infraestrutura de tecnologia da informação existente ou que venha a ser disponibilizada pelo INPI. Na impossibilidade de coleta de dados automatizada, pode-se identificar os parâmetros para coleta de dados manual e a relação custo *versus* benefício dessa medição, definindo os responsáveis pela coleta, análise e manutenção dos dados.

Todos os indicadores devem ser registrados no formulário GEQU-GPR-FR-0002 – Ficha de Indicadores de Processos, onde há a fórmula de cálculo do indicador, o modo de coleta das informações, o responsável pela coleta, a periodicidade de cálculo e de monitoramento do indicador, entre outras informações.

Explicações de preenchimento do formulário estão contidas no próprio *template* disponível na pasta “Template dos documentos do SGQ” que pode ser acessada pela intranet da CQUAL em “Acesso aos Documentos do SGQ (INPI DRIVE)”, para garantia de uso da versão vigente (<http://intranet.inpi.gov.br/institucional/setores/cqual/apresentacao>).



DICA 01 – Michael Hammer estabeleceu sete pecados capitais para a medição de indicadores 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;

Narcisismo: Realizar a medição do ponto de vista "de dentro para fora" em vez de considerar a perspectiva da parte interessada, "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.

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GPR-MN-0001
		Revisão	4.0
		Aprovação	08/04/2024
	GESTÃO POR PROCESSOS DO INPI	Processo	Gestão de Processos (Nível 2)

7.6 Manutenção do Repositório de Processos (processo nível 3)

- Entrada: Cadeia de valor, SIPOC e fluxos de processos AS IS, TO BE disponibilizados no repositório de processos
- Saída: Repositório atualizado

Um repositório de processos é importante pois contribui para o aumento da transparência da organização, centraliza em um só lugar os documentos relativos aos processos, mantendo-os atualizados e disponíveis para consulta e para geração de estatísticas e relatórios sobre o conteúdo armazenado.

Assim, após a elaboração da Cadeia de Valor e da arquitetura de processos, e suas respectivas publicações e documentações, cada unidade dona de processo deve estabelecer uma rotina de manutenção e atualização de seus documentos.

As pastas no repositório de processos (INPI Drive do SGQ) estão organizadas por tipo de macroprocesso (finalísticos, de suporte e de gestão) como mostra a figura 14. Dentro de cada macroprocesso, as pastas são nomeadas por tipo de documento, entre os quais os “fluxos de processo”, como evidencia o exemplo da figura 15.

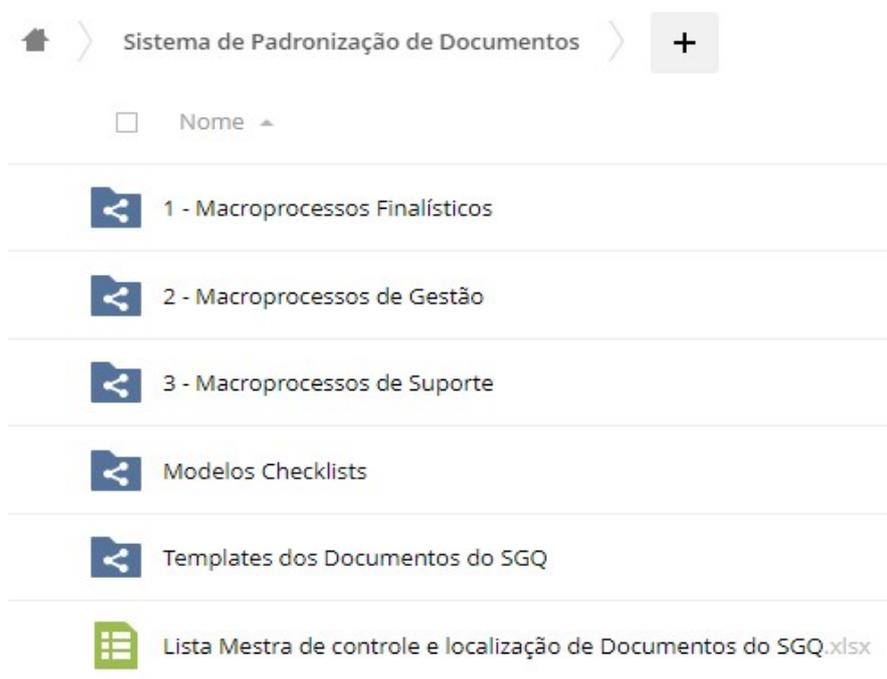


Figura 14 - Repositório de Processos do INPI (INPI Drive do SGQ)

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GPR-MN-0001
		Revisão	4.0
		Aprovação	08/04/2024
	GESTÃO POR PROCESSOS DO INPI	Processo	Gestão de Processos (Nível 2)



Figura 15 - Exemplo de pasta do macroprocesso finalístico Concessão de Patente no INPI Drive do SGQ

Os donos dos processos, com o apoio dos pontos focais das unidades, são responsáveis por manter os fluxos de processos atualizados no INPI Drive e por informar à DIGEQ por e-mail (digeq@inpi.gov.br) quando atualizarem os documentos no INPI Drive do SGQ. Tanto os fluxos de processo AS IS quanto TO BE devem ser armazenados na pasta “Fluxos de Processo” conforme a instrução de trabalho GEQU-GDS-IT-0001 – Utilização do INPI Drive para acesso e gerenciamento dos documentos do Sistema de Gestão da Qualidade.

A partir da disponibilização e comunicação para a DIGEQ de novos documentos (fluxos de processo) no INPI Drive pelos pontos focais das unidades, a DIGEQ atualiza o registro da “Lista Mestra de controle e localização de Documentos do SGQ”, que fica disponível na raiz da pasta Sistema de Padronização de Documentos (SPD) no INPI Drive, e realiza o backup dos documentos na pasta espelho na rede da CQUAL. A DIGEQ também arquivava os documentos obsoletos das unidades na pasta de rede da CQUAL; tudo de acordo com o Manual do Sistema de Padronização de Documentos do INPI (GEQU-GDS-MN-0001).

7.7 Monitoramento do desempenho dos processos (processo nível 3)

- Entrada: Indicadores de desempenho do processo AS IS monitorados; indicadores de desempenho de processo TO BE estruturados
- Saída: Ações de melhoria definidas e implementadas

Quem monitora, avalia. Quem avalia, confirma ou corrige, de forma a exercer o poder de dirigir consciente e direccionalmente. (GARCIA, 2001)

Uma vertente do monitoramento do desempenho de um processo é a gestão do dia a dia, que deve ocorrer continuamente pelos gestores de processos, e frequentemente, como parte do papel do

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GPR-MN-0001
		Revisão	4.0
		Aprovação	08/04/2024
	GESTÃO POR PROCESSOS DO INPI	Processo	Gestão de Processos (Nível 2)

dono de processo. Verificando-se os resultados das métricas possíveis de medir, pode-se ter o entendimento do desempenho do processo em vigor.

Outra vertente é o monitoramento dos indicadores do processo definidos no subprocesso “Modelagem de Processo (TO BE)”. Esse novo rol visa avaliar e garantir que as soluções implementadas sejam efetivas, e que a busca pelo alinhamento dos processos ao objetivo estratégico da organização seja alcançada de modo assertivo.

A partir da medição do desempenho de um processo na situação anterior (AS IS) e depois de implementar as melhorias (situação TO BE), pode-se estabelecer de fato um parâmetro de comparação de desempenho do processo monitorado, pois sem essa medição em momentos distintos não é possível avaliar em qual dimensão, nem em qual intensidade o processo foi melhorado.

Desse modo, neste subprocesso, gestor e dono de processo acompanham sistematicamente os resultados de indicadores implementados que geram uma base de dados e comparam a performance com as metas definidas a partir de referenciais comparativos e requisitos de partes interessadas.

Em reuniões de Análise Crítica, o(s) gestor(es) e o dono de processo, juntamente com demais atores relevantes, avaliam desvios no processo, suas causas e se é necessário intervir ou não, decidindo por ações corretivas, preventivas ou de melhoria. As ações acordadas a partir desta rotina de monitoramento devem incorporar ou atualizar um plano de implementação para garantir seu controle.

i 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 (TO BE) com os resultados alcançados pelo processo na situação atual (AS IS).

7.8 Execução dos projetos de melhoria de processos (processo nível 3)

- Entrada: Processo TO BE em Bizagi publicado; Diagnóstico do processo (lista de soluções priorizadas)
- Saída: Plano de implementação de melhorias elaborado, executado e monitorado.

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GPR-MN-0001
		Revisão	4.0
		Aprovação	08/04/2024
	GESTÃO POR PROCESSOS DO INPI	Processo	Gestão de Processos (Nível 2)

A equipe do projeto de transformação elabora o plano de implementação das melhorias a partir da modelagem realizada (do processo TO BE) e da priorização das soluções de melhoria. Para a implantação dessas melhorias (de curto, médio ou longo prazos), faz-se necessário o detalhamento das ações, cuja execução deve ser cuidadosamente planejada, levando-se em consideração papéis, responsabilidades, prazos e impacto da mudança.

É importante que no plano de implementação constem, no mínimo, as seguintes informações:

- Soluções propostas como oportunidade de melhoria priorizadas;
- Ações mais detalhadas a serem executadas para implementar cada uma das soluções propostas;
- Prazo para implementação das melhorias;
- Data de início;
- Data limite para conclusão; e
- Responsável (unidade / pessoa / equipe)

Os planos ações podem ser de dois tipos, a depender da exequibilidade e do prazo de implementação. O primeiro é de melhoria incremental do dia a dia, de simples execução e prazo mais curto, coordenado pelos próprios gestores do processo com baixo esforço de acompanhamento setorial. O segundo é de melhoria estruturante, de complexidade média ou alta de execução e prazo mais longo, devendo fazer parte de plano de ação setorial ou até mesmo institucional.

Os responsáveis assignados para as ações devem executá-las em linha com o plano e manter comunicação com o gerente do projeto de transformação, para que medidas preventivas ou de replanejamento sejam tomadas.

A execução do plano de implementação necessita de acompanhamento contínuo, a fim de identificar gargalos e solucioná-los antes que causem grandes impactos no planejamento do processo. Assim, o gerente do projeto de transformação de processo, em conjunto com a atuação fundamental dos donos e gestores do Processo, deve monitorar o prazo e a qualidade das ações implementadas pelos responsáveis. O subprocesso “Monitoramento do desempenho dos processos” pode auxiliar nesta atividade a partir da avaliação dos indicadores antes e depois da implementação das melhorias.

O Escritório de Processos do INPI deverá ser informado, pelo gerente do projeto de transformação de processo, sobre o plano e a situação dos projetos, para fins de acompanhamento da evolução da maturidade dos processos do Instituto.

É 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 exemplos de ações corretivas, preventivas e de melhoria que visam a otimização do processo e alcance do desempenho desejado.

Ao final da execução de um projeto, suas entregas e seus resultados devem ser 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 a maturidade do INPI no que diz respeito ao Gerenciamento de Processos de Negócio.

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GPR-MN-0001
		Revisão	4.0
		Aprovação	08/04/2024
	GESTÃO POR PROCESSOS DO INPI	Processo	Gestão de Processos (Nível 2)



DICA 01 – Caso as ações implementadas impliquem na alteração do processo vigente, devem ser revisitados os normativos e documentação do processo (ex: manual, procedimentos, etc) conforme SPD, visando sua atualização e comunicação das alterações às partes interessadas.



DICA 02 – 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;
- ter especial atenção ao patrocínio e ao 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;
- implementar soluções factíveis mesmo que estas promovam pequenas melhorias, para que o processo amadureça em sua execução;
- ter em mente a opção de tratar melhorias mais complexas e de longo prazo em um próximo ciclo de transformação de processo;
- o gerente realizar reuniões de acompanhamento frequentes com a equipe do projeto ou conversas individuais com os responsáveis por ações. A frequência e quantidade de interações deve ser avaliada por cada gerente, sendo recomendada, minimamente, uma vez por mês.



DICA 03 – Recomenda-se a consulta ao Manual de Gerenciamento de Projetos do INPI (GEES-GPP-MN-0001) para o aperfeiçoamento em elaboração de planos de projetos e gerenciamento de projetos.

7.9 Gestão da Maturidade de Processos (processo nível 3)

- Entrada: Resultados dos processos; Documentação dos processos; Resultados dos projetos de transformação de processos; ferramenta de medição da maturidade de processo
- Saída: Nível de Maturidade do processo avaliado;

Conforme descrito no item 6.6, a maturidade dos processos da Instituição deve ser medida e aprimorada continuamente. 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. Avaliar e compreender essa maturidade auxiliará na preparação para uma ampla transformação de processos do INPI.

Para a identificação do nível de maturidade dos processos do INPI, deverá ser utilizada o formulário de AVALIAÇÃO PARA A MEDIÇÃO DA MATURIDADE DO PROCESSO DE NEGÓCIO (GEQU-GPR-FR-0005), conforme exemplo no Anexo 1.

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GPR-MN-0001
		Revisão	4.0
	GESTÃO POR PROCESSOS DO INPI	Aprovação	08/04/2024
		Processo	Gestão de Processos (Nível 2)

O Escritório de Processos realiza o preenchimento do formulário de maturidade durante uma ou mais entrevistas com o dono do processo em foco e a equipe de apoio da análise (gestores e executores do processo, pessoas de outras unidades indicados pelo dono do processo ou do macroprocesso relacionado na Cadeia de Valor, etc).

i A análise pode ser conduzida por processo nível 2 ou nível 3, mas não no nível consolidado do macroprocesso. A maturidade do macroprocesso é resultado da média simples de maturidade dos processos que o compõem. Quando a medição for feita no nível de subprocesso, o nível de maturidade do processo nível 2 será o resultado da média simples de maturidade dos subprocessos que o compõem. A definição do nível da análise deverá ser validada pelo Escritório de Processos, a depender da arquitetura de processos e da especificidade das evidências de maturidade existentes.

i Há opção de haver um preenchimento inicial do formulário pela unidade dona do processo. Entretanto, o resultado apenas será válido e divulgado após a análise e a validação pelo EPINPI das informações preenchidas na ferramenta.

i As informações de nível de maturidade medidos serão disponibilizadas na intranet da CQUAL, bem como o percentual de medição em relação à quantidade de processos mapeados, por meio dos indicadores **Nível de Maturidade de Processo** e **Cobertura da Maturidade de Processo**.

A maturidade do processo é avaliada com base nos campos de gerenciamento de processos de negócio, identificados na ferramenta por CONTROLE, PESSOAS, TECNOLOGIA e RISCOS. A partir da indicação do nível de maturidade de cada assunto relacionado aos campos, obtém-se a nota do campo, o nível de maturidade do campo e o nível de maturidade geral do processo. A seguir um exemplo de afirmação do campo CONTROLE e os graus de verdade da afirmação passíveis de serem selecionados.

Campo: CONTROLE
Assunto: Os processos de trabalho são documentados por meio de Manuais, Procedimentos, Formulários e/ou Instruções de trabalho.
Grau de verdade da afirmação: 0 – Não está documentado 1 – Documentado informalmente 2 – Documentado, mas não atualizado ou não disseminado. 3 – Documentado, atualizado, institucionalizado e disseminado

Quadro 03 – exemplo de afirmação do campo CONTROLE e os graus de verdade dessa afirmação

A observação da lacuna entre o nível mais alto de maturidade de cada assunto e o nível selecionado para o processo é uma oportunidade para os donos e gestores de processo avaliarem ações de melhoria possíveis e estruturarem projetos de transformação de processos.

8 Entradas do processo

Mencionadas em cada processo no item 7.

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GPR-MN-0001
		Revisão	4.0
		Aprovação	08/04/2024
	GESTÃO POR PROCESSOS DO INPI	Processo	Gestão de Processos (Nível 2)

9 Saídas do processo

Mencionadas em cada processo no item 7.

10 Fluxo do processo

Disponível em <https://inpidrive.inpi.gov.br/index.php/s/pZ0hUnyCbDZRNvf>.

11 Indicadores do processo

- Nível de Maturidade de Processo - Indica o nível de maturidade de gestão de cada processo de negócio e do INPI como um todo. Níveis de maturidade: inicial, gerenciado, padronizado, previsível e otimizado. Ficha do indicador preenchida no anexo 2.
- Índice de Cobertura da Maturidade de Processos: Indica a quantidade de processos para o qual foi aplicado o formulário de avaliação da maturidade *versus* o total de processos nível 2 do INPI. Ficha de indicador preenchida no anexo 2.

12 Governança

As organizações que implementaram com sucesso a gestão de processos testemunham que é preciso um Proprietário (dono) de Processos para gerenciar a iniciativa de mudança... Quando o ônus do sucesso para a iniciativa é colocado no *Process Owner* há uma probabilidade muito maior de que o processo atenda às suas expectativas declaradas. (BPM CBOK 4.0, 2020, p.149)

O quadro a seguir, sem ser exaustivo, resume atores e principais responsabilidades na gestão por processos do INPI:

Atores	Principais Responsabilidades
Escritório de Processos (EPINPI)	Conforme PORTARIA/INPI/Nº24, DE 31 DE MARÇO DE 2022 <ul style="list-style-type: none"> • Coordenar e assessorar tecnicamente a implantação do modelo de gestão por processos no INPI; • Assessorar técnica e metodologicamente no mapeamento, na análise e no redesenho dos processos de negócio pelas unidades; na implementação de melhorias; no gerenciamento e controle de processos; e na medição de desempenho; • Definir princípios, práticas e padrões para gerenciamento de processos; • Proporcionar metodologias e ferramentas para a gestão de Processos; • Difundir a cultura da Gestão por Processos; • Prover ou recomendar capacitação em Gerenciamento de Processos

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GPR-MN-0001
		Revisão	4.0
		Aprovação	08/04/2024
	GESTÃO POR PROCESSOS DO INPI	Processo	Gestão de Processos (Nível 2)

	<p>de Negócio (BPM);</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criar, disponibilizar e manter uma biblioteca de processos; • Definir e revisar a Cadeia de Valor dos processos do INPI; • Definir prioridades de execução de projetos de processos no Instituto, conforme direcionamento da Diretoria Executiva; • Monitorar, avaliar e reportar o desempenho dos processos; • Apoiar o planejamento e o gerenciamento de projetos de melhoria de processos; • Gerenciar portfólio de projetos de melhoria de processos da instituição; • Liderar projetos de melhoria de processo, quando demandado pela Alta Administração.
Dono do Processo	<ul style="list-style-type: none"> • Pode ser uma ou mais pessoas que deve prestar contas continuamente pelo <i>design</i>, desenvolvimento, execução e desempenho bem-sucedidos de um processo de negócio de ponta a ponta; • Liderar ou participar de projeto de melhoria de processos (mapeamento ou implementação de soluções, por exemplo); • Aprovar o mapeamento do processo sob sua responsabilidade: situação atual (AS IS) e futura (TO BE); • Aprovar ou validar documentos relativos ao processo; • Incentivar a capacitação da equipe em gestão por processos; • Decidir sobre ideias/demandas propostas pelos gestores do processo; • Propor, detalhar, defender e argumentar em favor das ideias / demandas para serem submetidas à priorização no portfólio; • Comunicar-se com gestores, executores e pontos focais do processo a fim de otimizar o desempenho do processo; • Monitorar frequentemente o desempenho do processo para garantir sua conformidade com os requisitos estabelecidos; • Lidar com as variações e desvios que ocorrem ao longo do processo, tomando decisões estratégicas, como investimentos ou cortes, visando alcançar o melhor desempenho do processo; • Determinar as regras e padrões para a execução do processo de negócio. Mesmo que haja atividades do processo executadas por outros atores/áreas de negócio, o dono do processo responderá pelos resultados do processo; • Patrocinar e viabilizar a implementação da disciplina de gerenciamento de processos de negócio no processo; • Garantir que os objetivos de desempenho do processo sejam

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GPR-MN-0001
		Revisão	4.0
		Aprovação	08/04/2024
	GESTÃO POR PROCESSOS DO INPI	Processo	Gestão de Processos (Nível 2)

	estabelecidos em alinhamento com direção estratégica; <ul style="list-style-type: none"> • Confirmar que as recomendações e priorizações de mudança de processos estejam alinhadas com a direção estratégica.
Gestor do Processo	<ul style="list-style-type: none"> • Gerenciar continuamente o desempenho dos processos e os seus executores; • Estruturar e desenvolver as descrições e responsabilidades funcionais da equipe; • Garantir que os procedimentos operacionais estejam alinhados com os requisitos dos processos; • Coletar e enviar sugestões para melhoria do processo ao dono do processo; • Liderar ou participar de projeto de melhoria de processos (mapeamento ou implementação de soluções, por exemplo); • Participar da elaboração ou ser dono de documentos relativos ao processo; • Incentivar a capacitação da equipe em gestão por processos.
Executor do Processo	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir com conhecimento técnico durante o mapeamento por ser pessoa(s) que possui experiência e profundo entendimento do processo a ser mapeado; • Sugerir melhorias em processos atuais; • Liderar ou participar de projeto de melhoria de processos; • Participar da elaboração ou ser dono de documentos relativos ao processo.
Gerente do projeto de transformação de processos	<ul style="list-style-type: none"> • 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; • Documentar projeto; • Responder pelo projeto perante Administração do INPI.
Equipe do projeto de transformação de processos	<ul style="list-style-type: none"> • Participar de projeto de transformação de processos

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GPR-MN-0001
		Revisão	4.0
		Aprovação	08/04/2024
	GESTÃO POR PROCESSOS DO INPI	Processo	Gestão de Processos (Nível 2)

Ponto Focal das Unidades (em gestão por processos)	Pode ser uma pessoa ou grupo com as seguintes responsabilidades: <ul style="list-style-type: none"> • Apoiar os dirigentes e unidades donas dos processos nos projetos de transformação e naquilo que for pertinente à gestão por processos da unidade; • Facilitar a adoção da disciplina de gerenciamento de processos em sua unidade; • Atuar como interlocutor da CQUAL nos assuntos de gerenciamento de processos em sua unidade; • Manter a documentação dos processos atualizada; • Auxiliar os donos de processos nas iniciativas de transformação dos processos.
---	--

Quadro 04 - Responsabilidades em gestão por processos no INPI

OBSERVAÇÕES:

1. As Diretorias e unidades vinculadas à Presidência:

- são, em geral, donos de processo nível 1 ou macroprocessos, devendo desempenhar as funções de “donos de processo” descritas acima. Mas há casos em que o dono do macroprocesso pode estar no nível hierárquico abaixo, como por exemplo, a CGRH é a dona da macroprocesso Gestão de Pessoas;
- devem definir as unidades e pessoas responsáveis pela liderança ou execução da otimização dos processos;
- devem aprovar os planos de melhorias dos processos das unidades funcionais sob sub responsabilidade.

2. Pode haver mais de um dono ou gestor ou executor ou ponto focal de processo.

3. Alguns exemplos de atores e responsabilidades no INPI:

Exemplo 1:

A OUVID é a unidade dona do processo (nível 2): Relacionamento com o usuário.

A unidade SEREM é a gestora do processo (nível 2) Relacionamento com o usuário na DIRMA.

A unidade SAESP é a gestora do processo (nível 2) Relacionamento com o usuário na DIRPA.

Exemplo 2:

A DIRMA é a unidade dona do macroprocesso (nível 1) Concessão de Registro de Marca.

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GPR-MN-0001
		Revisão	4.0
		Aprovação	08/04/2024
	GESTÃO POR PROCESSOS DO INPI	Processo	Gestão de Processos (Nível 2)

A unidade CGREC é a dona do processo (nível 2) Análise de Recursos, que faz parte do macroprocesso Concessão de Registro de Marca.

13 Dono do documento

Adriana Figueiredo Cima, Chefe da Divisão de Gestão da Qualidade, DIGEQ/CQUAL/DIREX.

14 Outro(s) elaborador(es) do documento

Patricia Weigert e Camargo, Analista Executivo e Metrologia e Qualidade, DIGEQ/CQUAL/DIREX
MBS Estratégias e Sistemas Ltda, empresa prestadora de serviço

15 Aprovador(es) do documento

Alessandro Bunn Bergamaschi, Coordenador-Geral da Qualidade, CQUAL/DIREX.

16 Bibliografia

- ABNT NBR ISO 9000:2015 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e vocabulário
- ABNT NBR ISO 9001:2015 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos
- BPM CBOK Versão 3.0. ABPMP, 2013, 453p. ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS. Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio - Corpo Comum de Conhecimento
- BPM CBOK Versão 4.0. ABPMP, 2020, 455p. ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS. Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio - Corpo Comum de Conhecimento
- Brasil. Procuradoria Geral da República. Secretaria Jurídica e de Documentação. Manual de gestão por processos. Secretaria Jurídica e de Documentação/ Escritório de Processos Organizacionais do MPF. Brasília: MPF/PGR, 2013. 53p
- #6 Gestão por Processos, Fundação Nacional da Qualidade, https://fnq.org.br/comunidade/wp-content/uploads/2018/12/n_6_gestao_por_processos_fnq.pdf, acesso em 17 de novembro 2020
- #41 Guia Prático: Aprenda como Definir e Utilizar Indicadores de Desempenho. Fundação Nacional da Qualidade. Dez 2018.
- Minuta do Manual de Gestão de desenvolvimentos organizacional e da inovação, Módulo II de Gerenciamento de processos de negócio no âmbito da Administração Pública - Ministério da Gestão e Inovação. 2022.
- 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.

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GPR-MN-0001
		Revisão	4.0
		Aprovação	08/04/2024
	GESTÃO POR PROCESSOS DO INPI	Processo	Gestão de Processos (Nível 2)

- 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**.
- FNQ. Fundação Nacional da Qualidade. **Guia de Referência da Gestão para Excelência**. 21ª Edição. Out. 2016.
- GARCIA, R. C. **Subsídio para Organizar Avaliações da Ação Governamental**. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). Texto para Discussão nº 776, 2001.
- 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.
- JESUS, Leandro; MACIEIRA; André. **Repensando a Gestão por Meio de Processos**. Algo Mais Editora. 1ª Edição. Mar. 2014.
- 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.

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GPR-MN-0001
		Revisão	4.0
		Aprovação	08/04/2024
	GESTÃO POR PROCESSOS DO INPI	Processo	Gestão de Processos (Nível 2)

17 Histórico das alterações

Nº da Revisão	Data	Item e/ou Descrição
4.0	01/04/2024	<ul style="list-style-type: none"> - Revisão geral e melhoria do conteúdo do documento; - Incorporação do Framework do Escritório de Processos e seu funcionamento e novas ferramentas: Transformação de processos; Metodologia de avaliação de maturidade; planejamento da demanda
3.0	16/02/2023	<ul style="list-style-type: none"> - Adequação ao <i>template</i> vigente de manual; - Revisão geral e melhoria do conteúdo do documento; - Retirada dos itens “6.10.2 “Elementos da Notação” e “6.10.3 Padrões de Modelagem de Processos estabelecidos pela CQUAL no Bizagi” em virtude da migração do seu conteúdo para o Manual do Sistema de Padronização de Documentos do INPI; - Inclusão do conteúdo nos itens: 7. Descrição dos processos ou atividades; 8. Entradas dos processos; 9. Saídas dos processos; e 10. Fluxo do processo - Incorporação de novas referências no item 16. Bibliografia; - Retirada dos Anexos 18.1; e 18.2.
2.0	25/11/2020	<ul style="list-style-type: none"> - Documento adequado à estrutura de padronização do INPI, em conformidade com o GEQU-GSQ-MN-0001- Manual do Sistema de Padronização do INPI rev. 00; - Fluxos de processo no padrão de modelagem do Bizagi utilizado pelo INPI; - Inserção de conceitos contidos no treinamento ministrado pela Divisão de Gestão da Qualidade (DIGEQ); - Alinhamento às práticas mais recentes de gestão por processos adotadas pelas organizações públicas e privadas, especialmente a SEGES, secretaria de Gestão da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital, do Ministério da Economia; - Inclusão de conceitos como KPI, Gestão de Riscos, SLA, Jornada do usuário; - Retirada de elementos menos usados da notação BPMN. - Alterações no Quadro 1 - Responsabilidades básicas.
1.0	2018	Emissão inicial.

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GPR-MN-0001
		Revisão	4.0
	GESTÃO POR PROCESSOS DO INPI	Aprovação	08/04/2024
		Processo	Gestão de Processos (Nível 2)

18 Anexos

Anexo 1 – exemplo de registro preenchido do formulário de AVALIAÇÃO PARA A MEDIÇÃO DA MATURIDADE DO PROCESSO DE NEGÓCIO (GEQU-GPR-FR-0005),

AVALIAÇÃO PARA A MEDIÇÃO DA MATURIDADE DO PROCESSO DE NEGÓCIO

NOME DO PROCESSO (NÍVEL DO PROCESSO) UNIDADE RESPONSÁVEL PELA ANÁLISE								
Campos	Assuntos	AVALIAÇÃO Nível de maturidade do assunto	Nota do Assunto	Comentários / Evidências	NÍVEL ATUAL			
					Nota do Campo	Nível de Maturidade do Campo (%)	Nível de Maturidade do Processo (%)	
1 - CONTROLE	Os objetivos e metas dos processos são definidos.	2 - Existem objetivos definidos, mas as metas não estão formalizadas	2		2,3	75,00%		GERENCIAMENTO
	Existe um modelo de governança de processos, com definição de papéis e responsabilidades.	1 - Existe modelo, mas não é conhecido nem aplicado	1					
	Os processos de trabalho são documentados por meio de Manuais, Procedimentos, Formulários e/ou Instruções de trabalho.	2 - Documentado, não atualizado e disseminado	2					
	Existe rotina de atividades descrita passo a passo nos processos em Fluxograma com detalhamento das atividades.	3 - Documentado, com detalhamento das atividades, atualizado, institucionalizado e disseminado	3					
	Os insumos necessários para a execução dos processos e seus fornecedores são identificados.	1 - Identificados informalmente	1					
	Os produtos gerados pelos processos e os seus clientes são identificados.	3 - Identificados, formalizados e divulgados	3					
	São realizadas reuniões periódicas para tratamento de questões dos processos.	3 - Reuniões de melhoria de processos sistematicamente	3					
	Existe sistemática de avaliação da conformidade dos processos executados em relação a práticas normativas e legislação.	3 - Existe de maneira sistemática pela área e eventual pela AUDIT ou externa (CGU)	3					
	Melhorias já foram implementadas e registradas nos processos.	3 - Foram registradas e implementadas	3					
	Existem indicadores de desempenho de processos implementados e medidos.	0 - Não existe	0					
O tempo de execução das atividades críticas dos processos está medido, definido (meta) e controlado (ações corretivas).	3 - Está sendo medido, definido (meta) e controlado (ações corretivas)	3						
Existe portal/repositório com informações dos processos e está disponível/informado para executores do processo/clientes.	3 - Existe, é difundido, atualizado e de fácil acesso e gerenciamento	3						
2 - PESSOAS	As pessoas possuem competências para execução dos processos.	3 - Possuem competências para a execução dos processos	3		3,0	100,00%	1,6	54,86%
	O número de pessoas envolvidas é suficiente para a execução dos processos.	3 - Suficiente	3					
	As pessoas possuem conhecimentos em Gestão de Processos de Negócio - BPM.	3 - Todos	3					
	As pessoas são incentivadas a participar de capacitação de gestão por processos.	3 - São incentivadas e a maioria participa	3					
	A alta gestão apoia iniciativas em gestão por processos.	3 - Sim, apoia integralmente	3					
	Ações de capacitação internas já foram realizadas para melhorar a execução dos processos.	3 - Suficiente	3					
	As pessoas são aderentes a situações de mudanças na execução dos processos.	3 - Todos aderem	3					
	A comunicação é adequada entre (Fornecedores x Executores x Clientes) dos processos.	3 - Suficiente	3					
	As pessoas são incentivadas a adotar prática da gestão por processos.	3 - Adotam as práticas	3					
	São empregados métodos para avaliar a satisfação dos clientes dos processos periodicamente.	3 - Avaliação de satisfação realizada, estruturada e periódica	3					
3 - TECNOLOGIA	A área é capaz de manter a continuidade do serviço em casos da ocorrência de eventos de distúrbio de sistemas.	3 - Sim, capacidade de manter o serviço de forma plena	3		1,3	44,44%		
	Os processos são executados por meio de sistemas informatizados.	3 - Sim, são plenamente executados em sistemas automatizados	3					
	Os sistemas informatizados existentes são suficientes para a execução dos processos.	3 - Suficiente	3					
	Os sistemas informatizados existentes são integrados, ou seja, permitem o compartilhamento dos dados necessários para a execução dos processos.	3 - Sim, são plenamente integrados	3					
	As informações geradas nos processos estão armazenadas em meio digital.	0 - Não	0					
	Existe armazenamento (backup) periódico das informações digitais dos processos.	0 - Não existe backup	0					
	A infraestrutura de TI é adequada para a execução dos processos (computadores, rede de dados, etc).	0 - Infraestrutura inadequada ou inexistente	0					
	Os processos estão registrados em software de gestão de processos de negócio.	0 - Não existe software de gestão de processos	0					
	Existe um Plano de Continuidade de TI para os processos em caso de parada de serviços.	0 - Plano não existente	0					
	4 - RISCOS	Os gestores das unidades estão cientes de que a responsabilidade pelos controles internos e pela operacionalização da gestão de risco é deles.	0 - Não possui ciência	0				
Os riscos dos processos estão identificados e avaliados.		0 - Não existem	0					
Os controles propostos estão sendo executados.		0 - Não existe ciência do controle proposto	0					
Os riscos estão monitorados e os dados dos planos de gestão de riscos atualizados tempestivamente pelos gestores.		0 - Não monitorados	0					
Os gestores estão incentivando a participação de sua equipe nas capacitações de gestão de riscos.		0 - Não são incentivadas	0					

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%.

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GPR-MN-0001
		Revisão	4.0
	GESTÃO POR PROCESSOS DO INPI	Aprovação	08/04/2024
		Processo	Gestão de Processos (Nível 2)

Anexo 2 – Indicadores de desempenho

FICHA DE INDICADORES DE PROCESSOS

ATRIBUTOS	DETALHAMENTO
Nome do indicador	Nível de Maturidade de Processo
Nome do macroprocesso associado (Nível 1)	Gestão da Qualidade
Nome do processo associado (Nível N)	Gestão de Processos (nível 2)
Unidade dona do indicador	DIGEQ
Objetivo do indicador	Indicar o nível de maturidade de gestão por processo de cada processo de negócio e do INPI como um todo
Tipo de indicador	Tático
Dimensão do indicador	De Resultado (Outcome)
Unidade de medida	Níveis de maturidade: inicial, gerenciado, padronizado, previsível e otimizado
Fórmula de cálculo	<p>Resultado do cálculo após preenchimento do formulário "GEQU-GPR-FR-0005_Avaliacao de Maturidade dos Processos de Negocio". A nota individual de cada assunto contribui para a nota do Campo (controle, pessoas, tecnologia, riscos). A nota de cada campo é a média dos assuntos que o compõem. O nível de maturidade do processo é a média das notas dos campos.</p> <p>Valor estabelecido para os níveis de maturidade: Nível Inicial - Resultado menor que 30%. Nível Gerenciado - Resultado maior ou igual a 30% e menor que 55% Nível Padronizado - Resultado maior ou igual a 55% e menor que 70% Nível Previsível - Resultado maior ou igual a 70% e menor que 85%. Nível Otimizado - Resultado maior ou igual a 85%.</p>
Modo de avaliação	por processo selecionado (qualquer nível)
Estratificação do indicador	por subprocesso, por processo, por macroprocesso - os que são medidos-, por tipo de processo (finalístico, de gestão e de suporte) e total INPI.
Modo de interpretação (polaridade)	Quanto maior o resultado do indicador, melhor o desempenho
Fonte(s) de coleta dos dados	entrevistas com as unidades envolvidas no processo
Modo de coleta de dados	Manual
Responsável pela coleta (função ou cargo)	Escritório de Processos do INPI - DIGEQ/CQUAL
Frequência de coleta de dados	Outra sob demanda
Periodicidade de cálculo e disponibilização do indicador	Outra sob demanda
Meta	INPI atingir o nível Padronizado até 2026, de modo homogêneo.
Referencial Comparativo	Não disponível
Requisitos das Partes Interessadas	Não disponível
Local de disponibilização do indicador	Intranet da CQUAL (http://intranet.inpi.gov.br/institucional/setores/cqual/apresentacao=
Data de início da disponibilização do indicador	a definir
Observações	

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GPR-MN-0001
		Revisão	4.0
	GESTÃO POR PROCESSOS DO INPI	Aprovação	08/04/2024
		Processo	Gestão de Processos (Nível 2)

FICHA DE INDICADORES DE PROCESSOS

ATRIBUTOS	DETALHAMENTO
Nome do indicador	Índice de Cobertura da Maturidade de Processos
Nome do macroprocesso associado (Nível 1)	Gestão da Qualidade
Nome do processo associado (Nível N)	Gestão de Processos (nível 2)
Unidade dona do indicador	DIGEQ
Objetivo do indicador	Indicar a quantidade de processos para o qual foi aplicado o formulário de avaliação da maturidade versus o total de processos nível 2 do INPI.
Tipo de indicador	Tático
Dimensão do indicador	De Esforço (Drivers)
Unidade de medida	Percentual
Fórmula de cálculo	<p>Percentual de processos nível 2 do INPI com nível de maturidade medido = (qtde de processos nível 2 com nível de maturidade medido / total de processos nível 2 do INPI) x 100</p> <p>Obs 1: Informações de quantidade de processos nível 2 conforme registros de Diagramas e Matriz SIPOC de cada macroprocesso.</p> <p>Obs 2: Se a medição da maturidade for realizada no nível 3 (de subprocesso), será considerada a quantidade de processos nível 2 resultante.</p>
Modo de avaliação	Anual, pontualmente (atualizado a cada medição de maturidade realizada)
Estratificação do indicador	por macroprocesso, total INPI
Modo de interpretação (polaridade)	Quanto maior o resultado do indicador, melhor o desempenho
Fonte(s) de coleta dos dados	Nível de maturidade de processos medidos (registros no formulário "GEQU-GPR-FR-0005_Avaliacao de Maturidade dos Processos de Negocio)
Modo de coleta de dados	Manual
Responsável pela coleta (função ou cargo)	Escritório de Processos do INPI - DIGEQ/CQUAL
Frequência de coleta de dados	Outra sob demanda
Periodicidade de cálculo e disponibilização do indicador	Outra sob demanda
Meta	INPI atingir o nível Padronizado até 2026, de modo homogêneo.
Referencial Comparativo	Não disponível
Requisitos das Partes Interessadas	Não disponível
Local de disponibilização do indicador	Intranet da CQUAL (http://intranet.inpi.gov.br/institucional/setores/cqual/apresentacao=
Data de início da disponibilização do indicador	a definir
Observações	

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI MANUAL	Código	GEQU-GPR-MN-0001
		Revisão	4.0
		Aprovação	08/04/2024
	GESTÃO POR PROCESSOS DO INPI	Processo	Gestão de Processos (Nível 2)