

METODOLOGIA DE GOVERNANÇA DE PROCESSOS

METODOLOGIA DE GOVERNANÇA DE PROCESSOS

AUTORIDADE NACIONAL DE PROTEÇÃO DE DADOS - ANPD

Versão 1.0
Brasília, abril de 2024

Presidente da República

Luiz Inácio Lula da Silva

Diretor-Presidente da Autoridade Nacional de Proteção de Dados

Waldemar Gonçalves Ortunho Júnior

Diretores da Autoridade Nacional de Proteção de Dados

Arthur Pereira Sabbat

Joacil Basílio Rael

Miriam Wimmer

Equipe de elaboração da Autoridade Nacional de Proteção de Dados

Núbia Augusto de Sousa Rocha - Secretária-Geral

Gabriela Mendes Freitas Galete

Karina Cinthia de Carvalho Muniz Medeiros

Michelle Catyana Mota Lira

Sumário

1. APRESENTAÇÃO	5
2. CONCEITOS BÁSICOS DE GERENCIAMENTO DE PROCESSOS	6
2.1 Gerenciamento de Processos	6
2.2 Ciclo de Gestão de Processos (Ciclo BPMN)	6
2.3 Categoria de Processos	8
2.4 Arquitetura de processos	8
2.5 Hierarquia de Processos	9
2.5.1 Cadeia de Valor	9
2.5.2 Macroprocesso	10
2.5.3 Processo	10
2.5.4 Subprocesso	10
2.5.5 Atividade	10
2.5.6 Tarefas	10
2.6 Repositório de Processos	11
3. COMPETÊNCIAS E RESPONSABILIDADES	11
3.1. Conselho Diretor	12
3.2. Comitê de Governança, Riscos e Controles da ANPD	12
3.3. Escritório de Processos	12
3.4. Gestor do processo	13
3.5. Executor do processo	13
4. METODOLOGIA UTILIZADA	14
4.1 Levantamento dos macroprocessos e processos	14
4.2 Priorização de processo para iniciativas de BPM	14
4.3 Elaboração do Cronograma do Projeto	16
4.4 Realização de Diagnóstico do Processo	18
4.4.1 Matriz de Problemas e Soluções	18
4.5 Modelagem do processo – As Is	21
4.5.1. Desenho do Processo “Situação Atual” - As Is	21
4.6. Transformação do processo – To Be	21
4.6.1. Redesenho do processo “Situação Futura” - To Be	22
4.6.2. Normatização	22
4.7. Elaboração dos artefatos	23
4.8. Mapa de automação dos serviços	24
4.9. Implementação e monitoramento	24
5. MELHORIA CONTÍNUA	25
6. NOTAÇÕES E BOAS PRÁTICAS UTILIZADAS PELO ESCRITÓRIO DE PROCESSOS	25

6.1 Notação BPMN (Business Process Model and Notation)	25
6.2 Boas práticas em Modelagem de Processos	26
6.3 Software Bizagi	27
7. DISPOSIÇÕES GERAIS	28
8. REFERÊNCIAS	29
APÊNDICE A	31
MAPA DO PROCESSO DE PROMOVER A GOVERNANÇA DE PROCESSOS NA ANPD	31
APÊNDICE B	32
MODELO DO PORTFOLIO DE PROCESSOS ANPD	32
APÊNDICE C	33
MODELO DE CRITÉRIOS DE PRIORIZAÇÃO DE PROCESSOS PARA INICIATIVA BPM	33
MODELO DE LISTA DE PRIORIZAÇÃO DE PROCESSOS PARA INICIATIVA BPM	34
APÊNDICE D	35
MODELO DE CRONOGRAMA DE PROJETO	35
APÊNDICE E	36
MODELO DE ROTEIRO DE ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO	36
MODELO DE DIAGNÓSTICO DO PROCESSO.....	40
APÊNDICE F	41
MODELO DE ROTEIRO DE ENTREVISTA DE MODELAGEM DE PROCESSO	41
APÊNDICE G	42
MODELO DE MATRIZ DE PROBLEMAS E SOLUÇÕES.....	42
APÊNDICE H	43
MODELO DE PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO – POP e MATRIZ DE COMPETÊNCIAS E RESPONSABILIDADES.....	43
APÊNDICE I	45
MANUAL DE NOTAÇÃO DE ELEMENTOS DE BPMN	45
EXEMPLOS DE USO DE BOAS PRÁTICAS EM MODELAGEM	59

1. APRESENTAÇÃO

Toda organização é criada com objetivos e atribuições claras, definidos como missão institucional. Para o alcance desses objetivos, são desenvolvidas diversas atividades que, em conjunto, podem ser enquadradas como processos.

Um processo é um conjunto de ações e atividades inter-relacionadas que são executadas para criar um produto, serviço ou resultado predefinido, de modo a entregar valor ao usuário e à sociedade (inciso XV art.2º da Política de Governança de Processos da ANPD). Gerenciar tais processos é uma das ações mais fundamentais de gestão realizada por uma organização.

Coordenar processos de trabalho para melhorar a integração entre os diferentes níveis e esferas do setor público, com vistas a gerar, preservar e entregar valor público é uma das diretrizes da governança pública, estabelecida pelo Decreto nº 9.203/2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Diante dessa previsão legal, a Autoridade Nacional de Proteção de Dados - ANPD, instituiu a Política de Governança de Processos - PGP/ANPD por meio da Resolução CD/ANPD Nº 8, de 5 de setembro de 2023 (publicada em 11 de setembro no Diário Oficial da União) que estabelece os princípios, as diretrizes, os objetivos, os instrumentos, a estrutura e as responsabilidades relativos à Governança de Processos no âmbito das suas unidades organizacionais.

A Governança de Processos é a abordagem estruturada para tomada de decisão, controle e implementação de mudanças de modo que os processos trabalhem para entregar valor (ABPMP, 2013). O inciso XI do art. 2º da PGP/ANPD complementa este conceito:

“IV - governança de processos: conjunto de regras, diretrizes e atribuições que visam a padronizar as iniciativas institucionais em gestão de processos e estabelecer responsabilidades por essas ações, a fim de garantir sua coerência com as estratégias e objetivos da organização, agregando valor aos serviços e evitando multiplicidade de esforços com a mesma finalidade;”

A PGP/ANPD busca o desenvolvimento de uma cultura de governança de processos, definindo, em seu art. 5º, os objetivos de:

- I – estabelecer uma cultura organizacional onde os processos são conhecidos, acordados, comunicados e executados;
- II – promover a integração entre os processos da organização;
- III – disponibilizar informações para identificação de forças e fraquezas organizacionais que subsidiem a elaboração do planejamento estratégico;
- IV – aprimorar a eficácia e a eficiência organizacionais;
- V – transformar o conhecimento tácito de processos em conhecimento explícito, contribuindo para a gestão de conhecimento e a aprendizagem organizacional;
- VI – apoiar o controle interno e a gestão de riscos;
- VII – prezar pela conformidade legal e normativa dos processos;
- VIII – estabelecer uma linguagem comum de representação dos modelos de processos;
- IX – racionalizar e simplificar processos;
- X – desenvolver e implantar soluções de inovação;
- XI – facilitar a automação de processos;
- XII – promover a melhoria contínua dos processos;
- XIII – estabelecer a análise crítica do desempenho dos processos;

- XIV – contribuir para o desenvolvimento dos padrões de qualidade e funcionalidade destinados à melhoria dos serviços prestados;
- XV – otimizar o uso dos recursos, com redução da taxa de erros e dos desperdícios; e
- XVI – facilitar as mudanças organizacionais e sua gestão.”

Este documento, portanto, apresenta a Metodologia de Governança de Processos da ANPD, elaborado com o objetivo de direcionar de forma coordenada e consistente a governança de processos em suas unidades, a partir de procedimentos ordenados e integrados, visando a aprimorar os processos com vistas a gerar, preservar e entregar valor público, atendendo ao planejamento estratégico elaborado. Busca-se, assim, assegurar que a atuação de todas as unidades da ANPD esteja permanentemente direcionada para o cumprimento de sua missão institucional.

As orientações constantes nesta metodologia têm o objetivo de dar suporte, orientar e padronizar as iniciativas de Modelagem de Processos na ANPD, assim como fomentar a transformação organizacional por meio da otimização dos procedimentos e métodos utilizados nas unidades da Autoridade.

2. CONCEITOS BÁSICOS DE GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

2.1 Gerenciamento de Processos

É uma abordagem disciplinar para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos, automatizados ou não, para alcançar resultados consistentes alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

De modo genérico, o gerenciamento de processos compreende as seguintes etapas:

- planejamento das atividades relativas à gestão de processos;
- mapeamento dos processos;
- análise e melhoria dos processos;
- implementação das melhorias;
- controle e avaliação dos processos; e
- reavaliação das melhorias.

2.2 Ciclo de Gestão de Processos (Ciclo BPMN)

É a sequência de ações contínuas da organização para o gerenciamento de seus processos, com o intuito de assegurar que estejam alinhados à estratégia organizacional, compreendendo as fases de planejamento, análise, desenho, implementação, gerenciamento do desempenho e refinamento.

A figura 1 representa o ciclo BPMN, acompanhado das descrições (ABPMP, 2009) das suas fases:



Figura 1: Ciclo BPM – Fonte: Adaptação ABPMP;2013

Este ciclo pode ser sumarizado por meio do seguinte conjunto gradual e interativo de atividades:

- 1) **Planejamento:** focado em assegurar um alinhamento do contexto de processos de trabalho e do desenho de processos com os objetivos estratégicos da organização;
- 2) **Análise:** objetiva criar um entendimento comum do estado desejado do novo processo ou o estado atual do processo que já existe e precisa ser melhorado, avaliando como ele está operando;
- 3) **Desenho e Modelagem:** atividade de criação de uma representação do processo de trabalho que o descreva de forma necessária e suficiente para o entendimento e realização do trabalho pretendido, incluindo, também, a representação de suas integrações com outros processos de trabalho, conforme linguagem e forma de notação predefinidas;
- 4) **Implementação:** realização do desenho aprovado de processo de trabalho em procedimentos e fluxo de trabalho documentados, testados e operacionais. A implementação pode incluir desde a capacitação sobre modelo do processo até a sistematização parcial ou total do processo por meio de máquinas e **softwares**;
- 5) **Gerenciamento de Desempenho:** compreende o monitoramento formal e planejado da execução do processo de trabalho visando ao acompanhamento do seu desempenho, com o objetivo de apurar a sua eficiência, eficácia e efetividade; e
- 6) **Refinamento:** fase destinada ao objetivo de identificar melhores maneiras de o processo realizar seu trabalho, propondo a eliminação de deficiências identificadas na fase de gerenciamento do desempenho e aprimoramento do seu potencial.

2.3 Categoria de Processos

Os macroprocessos e processos subjacentes da ANPD podem ser classificados nas seguintes categorias:

- **Processos Gerenciais (ou de gerenciamento):** tem o propósito de medir, monitorar, controlar atividades e administrar o presente e o futuro do negócio. Garantem que um processo finalístico ou de suporte atenda às metas operacionais, financeiras, regulatórias e legais. Assim como os de suporte, não agregam valor diretamente para os usuários, mas são necessários para assegurar que a organização opere de acordo com seus objetivos e metas de desempenho;
- **Processos Finalísticos (ou primários):** representam as atividades essenciais que uma organização executa para cumprir sua missão. Esses tipos de processos constroem a percepção de valor pelo Estado e pela sociedade por estarem diretamente relacionados à experiência do serviço fornecido pela organização; e
- **Processos de Suporte:** existem para prover suporte aos processos finalísticos - geralmente pela administração de recursos e/ou infraestrutura, e desta forma influenciam diretamente na capacidade de uma organização em executar os serviços finalísticos.

2.4 Arquitetura de processos

A arquitetura de processo retrata visualmente aos usuários e à sociedade como os processos se inserem no cotidiano institucional junto aos elementos de gestão com os quais se relacionam. Nas instituições públicas, especificamente, esses elementos que se relacionam aos processos compreendem os normativos e as políticas públicas correlatos.

A arquitetura consiste, portanto, em um design gráfico que permite visualizar a disposição e a interação de desenhos de processos e procedimentos operacionais, além das políticas e dos normativos de uma organização. Isto, de modo a tornar a sua execução mais próxima e compreensível por todos a partir de uma simples visualização e reconhecimento do processo de trabalho do qual faça parte, em um contexto macro.

A arquitetura de processos busca criar uma visão sistêmica e tem o objetivo de alinhar os processos da organização à estratégia para a melhoria contínua.

A estruturação de uma arquitetura de processos tem início com a construção da Cadeia de Valor, apresentando os macroprocessos e seus respectivos processos conforme os tipos a que pertencem, desdobrando-os até o nível operacional.

O gerenciamento da arquitetura de processos passa pelas seguintes etapas:

- análise da alteração da arquitetura de processos e documentos;
- atualização da arquitetura de processos e documentos; e
- disponibilização da arquitetura de processos e demais documentos atualizados.

A alteração da arquitetura de processos da ANPD será realizada quando identificada a necessidade de atualização, buscando sempre que seja realizada tempestivamente.

2.5 Hierarquia de Processos

A hierarquia dos processos permite a construção da arquitetura dos processos da organização, transformando-se em um recurso que viabiliza o gerenciamento dos processos, além de possibilitar uma visualização gráfica.

A figura 2 apresenta a hierarquia de processos:



Figura 2: Hierarquia de Processos. Fonte: Elaboração própria.

O modelo de classificação e organização de processos para a ANPD compreende:

- nível 1: cadeia de valor;
- nível 2: macroprocesso;
- nível 3: processos;
- nível 4: subprocessos;
- nível 5: atividades; e
- nível 6: tarefas.

2.5.1 Cadeia de Valor

A cadeia de valor propicia uma visão do mais alto nível das funções institucionais, compreendendo os macroprocessos e os processos finalísticos, gerenciais e de suporte (BRASIL, CGU, 2020). É um modelo que representa a visão sistêmica dos macroprocessos organizacionais seguindo uma sequência lógica de execução e apresentados de forma categorizada, sendo um direcionador de mudança institucional, ou seja, uma estrutura de análise interna utilizada como instrumento de gestão para o seu contínuo aperfeiçoamento.

A partir do desenho e da análise da Cadeia de Valor, é possível:

- identificar a importância relativa entre os processos da organização;
- avaliar o valor agregado aos usuários;
- identificar interfaces para a integração entre os processos;
- estruturar os indicadores de desempenho; e
- priorizar projetos de melhoria e, desta forma, direcionar investimentos.

A atualização da cadeia de valor visa a atender aos anseios estratégicos do período, viabilizar a identificação e priorização de demandas por transformações em processos críticos e organizar de

forma sistemática e padronizada os processos da organização, a partir de uma hierarquia em níveis.

2.5.2 Macroprocesso

É o conjunto de processos executados de forma ordenada, em uma ou mais unidades, por meio dos quais a organização cumpre a sua missão, implementa suas estratégias, gerando valor ao seu usuário final. Corresponde às funções da organização que devem estar alinhadas aos objetivos de suas unidades organizacionais.

2.5.3 Processo

Conceitua-se como o conjunto de ações e atividades inter-relacionadas, que são executadas para alcançar produto, resultado ou serviço predefinido, de modo a entregar valor ao usuário e à sociedade.

Processo também pode ser definido como um trabalho iniciado a partir de entradas (**inputs**) que, consumindo recursos, lhe agregam valor para produzir um bem, informação ou serviço desejado.

2.5.4 Subprocesso

É o conjunto de atividades embutidas dentro de um processo. Pode ser considerado uma subdivisão do processo por critério de afinidade, objetivo ou resultado. Trata-se de uma etapa que produz um resultado ou insumo para a continuidade do processo e geração do seu produto ou objetivo final.

2.5.5 Atividade

São ações realizadas dentro de um processo. São as operações ou conjuntos de média complexidade que ocorrem dentro de um processo ou subprocesso, geralmente desempenhadas por uma unidade organizacional determinada e destinada a produzir um resultado específico. As atividades correspondem ao “o que” é feito durante o processo.

Também pode ser definida como o conjunto de tarefas necessárias para entregar uma parte específica de um produto ou serviço.

2.5.6 Tarefas

Atividade atômica que está incluída em um processo. Esta é considerada atômica porque não possui desdobramentos de elementos. As tarefas são a decomposição das atividades, ou seja, o nível imediatamente inferior a uma atividade. Correspondem ao “como” é feito durante o processo.

2.6 Repositório de Processos

Instrumento definido no inciso XVII do Art. 2º da Política de Governança de Processos da ANPD como a “localização central para armazenar informação sobre processos, responsabilidades, aplicações de suporte, atores envolvidos, entre outros”.

O repositório de processos fornece uma referência única para assegurar uma comunicação consistente sobre o que é o processo, como deve ser aplicado, quem é responsável por sua execução bem-sucedida, compreensão clara das entradas ou acionadores, além dos resultados esperados para completá-lo. Mantém informações necessárias para definir adequadamente a medição, análise, melhoria e controle dos processos do negócio, ajuda a promover e prover suporte à compreensão e aceitação da natureza interfuncional de negócio e facilita a colaboração ao longo de áreas funcionais ao permitir e reforçar o foco no processo ponta a ponta.

O gerenciamento do repositório de processos inclui atividades relacionadas à infraestrutura de armazenamento central, bem como ao gerenciamento e à alteração de conhecimento de processos disponibilizados (objetos, relacionamentos, habilitadores, atributos, regras de negócio, medições de desempenho e modelos).

No caso da ANPD, o repositório será a Intranet cujo gerenciamento será de responsabilidade do Escritório de Processos.

3. COMPETÊNCIAS E RESPONSABILIDADES

O art. 7º da Política de Governança de Processos da ANPD lista como estão organizadas as competências e responsabilidades para efetivar a Gestão de Processos. Para tanto, é preciso contar com os seguintes participantes e sua respectiva forma de atuação:

- I - Conselho Diretor: responsável pela aprovação dos normativos e dos instrumentos da Política de Governança de Processos;
- II - Comitê de Governança, Riscos e Controles: responsável por orientar a alta administração na implementação e na manutenção de processos, estruturas e mecanismos adequados à incorporação dos princípios e das diretrizes da governança de que trata o Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017 e o art. 2º, inciso V da Portaria ANPD nº 15, de 2 de julho de 2021;
- III - Secretaria-Geral: unidade responsável pela coordenação das atividades de organização e modernização administrativa;
- IV - Escritório de Processos: estrutura que compõe a Secretaria-Geral, instituída com o objetivo de coordenar as iniciativas de governança de processos institucionais, visando a aprimorar os processos e a gerar valor público;
- V - Gestor de processo: responsável por aplicar a metodologia de gerenciamento de processos naqueles que estiverem sob sua gestão, assim como coordenar e gerir o desempenho e os riscos. É líder das iniciativas de transformação e melhoria contínua em articulação com o executor do processo e o Escritório de Processos;
- VI - Executor do processo: responsável por participar da operacionalização das atividades e tarefas dos processos afetos à unidade em que estiver lotado.”

3.1. Conselho Diretor

O Conselho Diretor da Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD) é formado por cinco Diretores, dentre eles o Diretor-Presidente. As competências do colegiado estão previstas no artigo 4º do Decreto 10.474, de 26 de agosto de 2020. Ademais, o art. 26 do referido Decreto estabelece as atribuições dos Diretores.

No que se refere às competências necessárias à efetivação da Gestão de Processos, possui as seguintes competências conforme a Política de Governança de Processos da ANPD:

“Art. 8º Compete ao Conselho-Diretor:

- I - aprovar a Política de Governança de Processos da ANPD e suas revisões;
- II - aprovar a Metodologia de Governança de Processos da ANPD e suas revisões;
- III - aprovar a arquitetura de processos da ANPD; e
- IV - aprovar as propostas de alteração da Cadeia de Valor da ANPD.”

3.2. Comitê de Governança, Riscos e Controles da ANPD

A ANPD instituiu o Comitê de Governança, Riscos e Controles por meio da publicação da Portaria nº 15, de 02 de julho de 2021. O principal objetivo é orientar a alta direção na tomada de decisão que se refere à gestão da ANPD, à melhoria do desempenho, ao acompanhamento de resultados e ao aprimoramento do processo decisório.

No que se refere às competências necessárias à efetivação da Gestão de Processos, o Comitê possui as seguintes competências, conforme a Política de Governança de Processos da ANPD:

“Art. 9º Compete ao Comitê de Governança, Riscos e Controles da ANPD:

- I - aprovar as estratégias propostas para a implementação da Governança de Processos;
- II - definir os processos críticos da Cadeia de Valor da ANPD;
- III - promover o apoio institucional à implementação da Governança de Processos, em especial os seus instrumentos, o relacionamento entre as partes interessadas e o desenvolvimento contínuo das lideranças e dos servidores da ANPD;
- IV - estimular a cultura da inovação e de processos, com orientação a resultados e melhoria contínua, visando ao aumento do desempenho dos processos da ANPD; e
- V - monitorar, em conjunto com a Secretaria-Geral e com o Escritório de Processos, a implantação e a execução da Governança de Processos nas unidades da ANPD.”

3.3. Escritório de Processos

O Escritório de Processos foi instituído por meio da publicação da Portaria nº 34, de 26 de outubro de 2022. Conforme o art. 2º deste normativo, compete ao Escritório de Processos da ANPD:

- I – estimular e difundir a cultura de gestão de processos da ANPD;
- II – promover a integração dos processos organizacionais;
- III – propor ao Comitê de Governança, Riscos e Controle da ANPD a política e a metodologia de governança de processos, bem como suas atualizações;
- IV – implementar a metodologia de governança de processos;
- V – monitorar o desempenho da governança de processos, visando à melhoria contínua da gestão de processos; e
- VI – subsidiar a tomada de decisão da administração.”

No que se refere às competências necessárias à efetivação da Gestão de Processos, o Escritório de Processos possui as seguintes competências conforme a Política de Governança de Processos da ANPD:

“Art. 11. Compete ao Escritório de Processos:

- I - propor a Política de Governança de Processos da ANPD e suas revisões;
- II - propor a Metodologia de Governança de Processos da ANPD e suas revisões;
- III - propor a arquitetura de processos da ANPD;
- IV - propor alterações para a Cadeia de Valor da ANPD;
- V - definir, desenvolver e manter uma biblioteca de padrões, metodologias e ferramentas para a gestão por processos e fomentar sua adoção pela ANPD;
- VI - promover a utilização de metodologias e padrões para a transformação dos processos por toda a instituição;
- VII - gerir o portfólio e o repositório de processos da ANPD;
- VIII - elaborar, em conjunto com as unidades, as iniciativas de BPM na ANPD;
- IX - ser o articulador central de uma lógica inovadora de pensar os processos da ANPD, atuando de maneira consultiva, prestando auxílio e suporte metodológico às unidades da instituição;
- X - apoiar os agentes públicos da ANPD na gestão de mudança e na transformação de seus processos, a fim de otimizá-los;
- XI - desenvolver treinamento para habilidades e competências em BPM;
- XII - disseminar boas práticas em gestão de processos;
- XIII - fomentar a evolução da maturidade em gestão de processos; e
- XIV - manter atualizada a relação dos gestores dos processos.”

3.4. Gestor do processo

Situado em nível tático, de forma intermediária entre os atores participantes das instâncias hierarquicamente superiores e aqueles que executam os processos, o gestor de processo coordena o processo sob sua gestão, realiza articulações junto aos superiores e procura viabilizar as melhores condições para as equipes executarem suas atividades.

No que se refere às competências necessárias à efetivação da Gestão de Processos, o Gestor de Processos possui as seguintes competências conforme a Política de Governança de Processos da ANPD:

“Art. 12. Compete ao Gestor de Processos:

- I - gerenciar o desempenho dos processos sob sua gestão em conformidade com a Política e Metodologia de Governança de Processos da ANPD;
- II - buscar o alinhamento dos seus processos ao referencial estratégico institucional;
- III - prezar pelo bom relacionamento da interface do seu processo com os demais;
- IV - colaborar com o Escritório de Processos na governança dos processos sob sua gestão, em conformidade ao que define esta Política de Governança de Processos, bem como a Metodologia de Governança de Processos;
- V - manter a conformidade na execução do processo e buscar a apropriação permanente pela sua equipe;
- VI - propor melhorias nos processos sob sua responsabilidade para o aprimoramento da maturidade, comunicando-as ao Escritório de Processos;
- VII - identificar fragilidades nos processos sob sua responsabilidade e sugerir alternativas de controle dos riscos; e
- VIII - promover a eliminação ou a mitigação dos riscos do seu processo de trabalho.”

3.5. Executor do processo

Atuante na operacionalização das atividades do processo, o Executor do processo gera ideias e demandas para projetos de transformação e gestão da rotina; participa do entendimento, análise e concepção de soluções para novos processos; e realiza ações de implementação de melhorias, além de executar planos de ação.

No que se refere às competências necessárias à efetivação da Gestão de Processos, o Executor de Processos possui as seguintes competências conforme a Política de Governança de Processos da ANPD:

“Art. 13. Compete ao Executor de Processos:

I - buscar a conformidade na execução das atividades e tarefas que lhes forem atribuídas;

II - colaborar com as partes interessadas dos processos transversais;

III - alimentar os indicadores dos processos;

IV - sugerir melhorias para o aperfeiçoamento do processo ao Gestor do Processo;

V - apresentar as dificuldades e riscos identificados ao Gestor do Processo, para que sejam eliminados ou mitigados; e

VI - colaborar com o Escritório de Processos para a realização das etapas do ciclo BPM e para a construção e implantação das propostas de melhoria contínua.”

4. METODOLOGIA UTILIZADA

Os processos devem ser continuamente gerenciados de modo a manter sua integridade, conformidade e permitir sua melhoria. Para tanto, a metodologia de Governança de Processos da ANPD é composta pelas etapas de: levantamento dos macroprocessos e processos; priorização de processos para iniciativas de BPM; elaboração do cronograma do projeto; realização de diagnóstico do processo; modelagem do processo – **As Is**; transformação do processo – **To Be**; elaboração dos artefatos; mapa de automação dos serviços; e implementação e monitoramento.

O modelo segue o fluxo de atividades previstos na figura constante do Apêndice A – Diagrama do processo de Promover a Governança de Processos da ANPD.

4.1 Levantamento dos macroprocessos e processos

Neste momento, serão identificados todos os processos desdobrados da Cadeia de Valor da ANPD, observada a hierarquia e arquitetura de processos. Esse levantamento será realizado pelo Escritório de Processos em conjunto com os titulares das unidades organizacionais.

O levantamento dos macroprocessos, processos e subprocessos com identificação dos respectivos gestores será aprovado pelo Comitê de Governança, Riscos e Controles e, posteriormente, irá compor o repositório de processos da ANPD. A lista também será publicada na Intranet da Autoridade para amplo conhecimento dos servidores.

O modelo de tabela contendo o portfólio dos processos e macroprocessos é apresentado no Apêndice B.

4.2 Priorização de processo para iniciativas de BPM

A partir da lista elaborada na etapa anterior, será realizada a priorização de processos para iniciativas de BPM. Para tanto, serão considerados os seguintes contextos:

- (i) grau de relacionamento com os macroprocessos;
- (ii) alinhamento estratégico e resultados institucionais;
- (iii) objeto de recomendação ou determinação de órgão de controle;
- (iv) natureza da demanda de mapeamento;
- (v) quantidade de atores do processo; e
- (vi) impacto institucional.

Pretende-se, neste momento, priorizar a aplicação da metodologia de Governança de Processos nos processos que representem maiores impactos no resultado organizacional previsto no Planejamento Estratégico Institucional e, paralelamente, considerar o nível de complexidade, oportunidade e conveniência. Com isso, não se pretende priorizar processos que, apesar da baixa complexidade, não tenham relevante impacto no desempenho da Autoridade.

Cada um dos critérios é subdividido conforme tabela abaixo, que contém a pontuação obtida caso o item contenha resposta afirmativa (“Sim”). Para tal, considerou-se diferentes pesos para cada item tendo em vista o impacto deles na Governança de Processos da ANPD.

 CRITÉRIOS DE PRIORIZAÇÃO DE PROCESSOS PARA INICIATIVA BPM	
CRITÉRIOS DE PRIORIZAÇÃO	PONTUAÇÃO (para as marcações SIM)
Grau de relacionamento com os Macroprocessos	Quantidade de pontos - 21
Impacta diretamente os macroprocessos finalísticos	10
Impacta diretamente os macroprocessos gerenciais	7
Impacta diretamente os macroprocessos de suporte	4
Alinhamento estratégico e resultados institucionais	Quantidade de pontos - 20
Relacionado ao Planejamento Estratégico da ANPD	12
Relacionado à Política Pública da ANPD	5
Relacionado à meta do Plano Plurianual - PPA da ANPD	3
Objeto de recomendação/determinação de órgão de controle	Quantidade de pontos - 24
Relacionada à recomendação constante em Acórdão do TCU	8
Relacionada à recomendação exarada pela Controladoria Geral da União - CGU	8
Relacionada à recomendação exarada por Ministério Público	8
Quantidade de atores do processo	Quantidade de pontos - 10
6 (seis) ou mais atores	5
4 (quatro) a 5 (cinco) atores	3
até 3 (três) atores	2
Impacto institucional	Quantidade de pontos - 25
Alta demanda processual anual	5
Alta visibilidade e impacto para o cidadão/cliente	5
Fluxos processuais fragmentados, informais (baixo nível de normatização e manualização) ou com baixo nível de uniformidade e padronização de atos e procedimentos	2
Alto grau de conflitos de responsabilidades e competências entre diferentes setores	3
Disponibilidade de tempo dos executores e gestores para a transformação do processo	5
Alto risco de impacto institucional junto à sociedade e ao governo	5
PONTUAÇÃO TOTAL	100

Tabela 1 – quantidade de pontos para cada critério de priorização de processos para iniciativa BPM. Fonte: Elaboração própria.

As tabelas dos critérios e a lista de priorização de processos para iniciativa BPM estão demonstradas no Apêndice C.

Não é necessário o preenchimento do campo “pontuação” da tabela “Critérios de priorização de processos para iniciativa BPM”, uma vez que ela está parametrizada para preenchimento automático, bastando apenas preencher o campo “Respostas” com a opção “Sim” ou “Não”.

Posteriormente, o Escritório de Processos deverá lançar o somatório das pontuações obtidas em cada categoria na tabela “Lista de priorização de processos para iniciativa BPM” e ordenar de forma decrescente os processos que obtiveram maiores pontuações.

Ao final, a sugestão de lista de processos prioritários para aplicação da metodologia da ANPD será submetida para deliberação do Comitê de Governança, Riscos e Controles, que poderá indicar os processos que, apesar da baixa pontuação, devem ser priorizados a partir de uma análise estratégica para a ANPD. O inverso também poderá se aplicar, ou seja, apesar da alta pontuação, o Comitê poderá deliberar para que o processo não seja priorizado na aplicação da metodologia de Governança de Processos.

O Escritório de Processos tomará decisão quanto à quantidade de processos que terão a aplicação da metodologia concomitantemente, observado o quantitativo de servidores, a complexidade dos processos priorizados na lista, a disponibilidade de tempo dos gestores e dos executores dos processos priorizados, e as demais demandas de trabalho da Secretaria-Geral. O Comitê de Governança será cientificado.

4.3 Elaboração do Cronograma do Projeto

O Cronograma é uma importante ferramenta de gerenciamento das entregas e do desdobramento das atividades necessárias para a concretização do projeto.

De forma a uniformizar os entregáveis previstos na Governança de Processos da ANPD, essa metodologia apresenta o detalhamento de cada um destes, o que implica em considerar a realização de reunião específica para explanação da metodologia para cada uma das etapas no Cronograma. Para evitar que haja algum impacto às atividades definidas, deve-se levar em conta as datas de feriados, pontos facultativos ou períodos que impactem o andamento do projeto, como recesso de final de ano e períodos de indisponibilidade dos servidores alocados no projeto por motivos diversos (férias, licença capacitação, entre outros).

Ainda, é recomendado estabelecer marcos de controle com base nas entregas. Ou seja, antes de se avançar nas etapas do cronograma, o entregável obtido será encaminhado para validação pelo gestor do processo alvo de aplicação da metodologia. Além disso, é momento oportuno para compartilhamento de informações sistematizadas sobre o andamento do projeto.

A periodicidade das reuniões entre o Escritório de Processos e a equipe de executores do processo é definida neste momento de elaboração do Cronograma. Ajustes de rota podem ocorrer para melhor adequação do projeto e, nestas circunstâncias, etapas, entregáveis e datas poderão ser repactuados junto ao Escritório de Processos e serão, posteriormente, submetidos à aprovação pelo gestor do processo.

Nesta ocasião, o Escritório de Processos também realizará apresentação de sensibilização sobre a Metodologia de Governança de Processos da ANPD, o objetivo do gerenciamento do processo em questão e a importância do engajamento das partes interessadas no trabalho a ser desenvolvido. Também serão estabelecidos os limites do trabalho e clarificados os critérios de validação e aceitação das entregas.

Após o levantamento dos macroprocessos e processos e a elaboração da priorização de processos para iniciativas de BPM, serão iniciadas as etapas abaixo:

1) Elaboração do Cronograma do Projeto

Atividades envolvidas: capacitação da equipe de processo sobre a metodologia utilizada e levantamento das principais entregas do projeto em cronograma.

Produto: Cronograma do projeto elaborado.

2) Realização de diagnóstico do processo

Atividades envolvidas:

- a) escuta ativa por meio de entrevista/questionário com os gestores e executores envolvidos no processo independente de sua posição na hierarquia da organização para que haja uma visão mais real do processo considerando diversos pontos de vista;
- b) análise de legislação e documentos internos relacionados ao processo;
- c) realização de entrevistas com os gestores e executores envolvidos no processo, pessoalmente ou por meio de questionário de entrevista¹.
- d) construção de matriz de problemas e soluções

Produto: Relatório de diagnóstico de processo e matriz.

3) Modelagem do processo - mapeamento situação atual - As Is

Atividades envolvidas: elaboração do desenho do processo.

Produto: Desenho do processo contendo a modelagem relacionada à Situação Atual – As Is.

4) Transformação do processo - mapeamento Situação Futura - To Be

Atividades envolvidas: redesenho do processo contendo a modelagem relacionada à Situação Futura – To Be, elaboração da Matriz de Competências e Responsabilidades; normatização interna.

Produto: Matrizes, redesenho do processo e instrumento normativo contendo a transformação do processo.

5) Elaboração e revisão de artefatos

Atividades envolvidas: Esta etapa não é obrigatória. Refere-se à padronização de documentos internos (Notas Técnicas, despachos), elaboração de **checklists** e formulários modelos.

Produtos envolvidos: documentos internos do processo padronizados.

6) Mapa de Automação de Serviços

Atividades envolvidas: definição dos requisitos para automação das etapas identificadas.

Produtos envolvidos: Documento contendo os requisitos de automação.

¹ No caso de encaminhamento de questionário de entrevista sobre o processo, deve ser destacado prazo de resposta.

7) Implementação e monitoramento

Atividades envolvidas: implementação e monitoramento do processo.

Produtos envolvidos: processo implementado e monitorado.

O Apêndice D apresenta o modelo de preenchimento da tabela do cronograma.

4.4 Realização de Diagnóstico do Processo

Nesta etapa, pretende-se obter uma visão geral do processo a partir da escuta ativa dos atores do processo, estudo da legislação aplicável e documentos relacionados ao processo (manuais, procedimentos, formulários), bem como a realização de entrevista semiestruturada e, por fim, o preenchimento da matriz de problemas e soluções.

Serão levantadas informações mais detalhadas sobre a execução do processo junto ao gestor e executores. Esta etapa antecede a modelagem e tem por finalidade facilitar a estruturação das informações, de forma padronizada e consolidada, por meio do Diagnóstico do Processo. Ele reúne informações relevantes, tais como: nome do processo, gestor do processo, vinculação com a Cadeia de Valor da ANPD, subprocessos e processos vinculados, fornecedores, clientes, entregas, destaques positivos, oportunidades de melhoria e gargalos.

Analisa também as restrições, gargalos e rupturas que interferem no desempenho do processo, assim como permite identificar as práticas positivas que podem ser mantidas na sua execução.

Neste momento serão realizadas entrevistas separadas com executores e gestores do processo. Desse modo, espera-se que o Escritório de Processos consiga cruzar as informações e elaborar um diagnóstico que abranja diferentes visões. As entrevistas poderão ser realizadas pessoalmente, virtualmente, ou por meio do envio do documento Entrevista de Diagnóstico (Apêndice E), que deverá ser remetida no prazo estabelecido.

É recomendável que os atores do processo estejam orientados sobre a relevância das informações solicitadas e sejam claros e concisos na explanação sobre cada uma.

As entrevistas contemplam informações relativas aos atores, desempenho e riscos identificados, fluxo processual, comunicação, gargalos e sistemas envolvidos no processo.

O principal benefício de analisar e diagnosticar a situação atual (**As Is**) é o entendimento comum de como o trabalho é feito e o que deverá ser melhorado por meio da representação do processo futuro (**To Be**).

Com base nas informações obtidas nas entrevistas, o Escritório de Processos irá estruturar o Diagnóstico do Processo, conforme modelo disponível no Apêndice E. Nesta tabela, serão consolidadas as informações relativas aos destaques positivos, oportunidades de melhoria e gargalos.

4.4.1 Matriz de Problemas e Soluções

Com os insumos obtidos na escuta ativa dos atores do processo, estudo da legislação aplicável e documentos relacionados ao processo, assim como a realização de entrevista semiestruturada, será iniciado o preenchimento da Matriz de Problemas e Soluções.

Assim, será iniciada discussão junto à equipe do processo para identificar os problemas e elencar as possíveis soluções, considerando os pontos levantados nas etapas da fase do Diagnóstico.

A Matriz de Problemas e Soluções é uma ferramenta utilizada para priorização na resolução de problemas, uma vez que há situações em que as soluções apresentadas não compensam o benefício obtido no processo, considerando fatores como viabilidade, efetividade, custo, tempo, emprego da força de trabalho, por exemplo. Portanto, ela auxiliará na tomada de decisões pela organização para tratar problemas mais urgentes e de maior impacto nas atividades do processo.

Esta matriz utiliza-se dos conceitos de Matriz GUT e a Matriz REI. A Matriz GUT é uma forma de se tratar problemas com objetivo de priorizá-los. Considera-se como critérios a gravidade (G), a urgência (U) e a tendência (T) de ocorrência para cada problema.

Estes três critérios são melhor descritos abaixo:

Gravidade (G) - é o impacto do problema sobre coisas, pessoas, resultados, processos ou organizações e efeitos que surgirão no longo prazo, caso o problema não seja resolvido;

Urgência (U) - é a relação com o tempo disponível ou necessário para resolver o problema;

Tendência (T) - é o potencial de crescimento do problema, a avaliação da tendência de crescimento, redução ou desaparecimento do problema.

Já a Matriz REI considera os critérios resultado (R), exequibilidade (E) e investimento (I) e é bastante adequada para selecionar projetos ou soluções propostas, procurando maximizar os resultados obtidos, como o menor esforço possível.

Assim, descreve-se os critérios:

Resultado (R) – trata do impacto que a proposta adotada teria sobre os problemas ou dificuldades que estão sendo objeto original da análise, ou sobre a causa raiz do problema e seus efeitos;

Exequibilidade (E) – este critério procura antecipar as dificuldades de implantação de cada proposta, considerando aspectos como adesão interna da equipe, grau de mudança em processos e políticas, atendimento a normas legais, impactos nos **stakeholders**, complexidade técnica e tecnologia, dentro outros aspectos qualitativos e estratégicos;

Investimento (I) – este critério tende a ser o mais objetivo por ser necessariamente mensurável, apesar de estimado. Trata de todos os gastos adicionais envolvidos na implantação de cada proposta avaliada.

Para tanto, e tomando por base os insumos coletados nas etapas anteriores, a equipe do escritório de processos e a equipe do processo deverão preencher a planilha da Matriz de Problemas e Soluções (Apêndice G) da seguinte forma:

Problema

- a) Problema encontrado no Diagnóstico do Processo: preencher com os problemas levantados nas etapas da fase de Diagnóstico. Preencher uma linha para cada problema;
- b) Gravidade: preencher o impacto do problema sobre o processo, sendo: 1 – Sem Gravidade; 2- Pouco Grave; 3- Grave; 4 – Muito Grave e 5 – Extremamente grave;
- c) Urgência: preencher com a relação com o tempo disponível ou necessário para resolver o problema, sendo: 1 – Pode esperar; 2- Pouco Urgente; 3- Urgente; 4 – Muito Urgente e 5 – Imediatamente;
- d) Tendência: preencher com o potencial de crescimento do problema, sendo: 1 – Não irá mudar; 2- Irá piorar a longo prazo; 3- Irá piorar a médio prazo; 4 – Irá piorar a curto prazo e 5 – irá piorar rapidamente.

Proposta de Solução para o Problema

- e) Proposta de Solução: preencher com os as propostas de solução para o problema. Preencher em cada linha com uma proposta de solução, caso haja mais de uma;
- f) Resultado: preencher com o resultado que a alternativa proporciona, sendo: 1 – Elimina poucas ou nenhuma das dificuldades; 3- Elimina Parcialmente as Dificuldades; 5- Elimina todas as dificuldades;
- g) Exequibilidade: preencher com a facilidade de implementação da alternativa, sendo: 1 – Difícil implementação; 3- Implementação de Grau Médio; 5- Fácil Implementação;
- h) Investimento: preencher com o custo da implementação da alternativa, sendo: 1 – Alto custo; 3- Médio custo; 5- Baixo custo.

A partir do preenchimento das informações acima, a tabela irá calcular o Grau de Priorização do Problema, atribuindo um valor numérico que deverá ser considerado pela equipe do Escritório de Processos em conjunto com o Gestor do Processo na classificação dos problemas mais críticos do processo, ou seja, aqueles que possuem maior pontuação. Esses problemas devem ter uma tratativa priorizada, pois impactam sobremaneira no resultado do processo.

Grau de Priorização do Problema = Gravidade X Urgência X Tendência

Assim, a planilha irá sinalizar os problemas para priorização. Essa informação deverá ser levada em conta na tomada de decisão:

Baixo: Gravidade x Urgência x Tendência menor que 24 pontos (Considerando-se a média inferior à pontuação 3);

Médio: Gravidade x Urgência x Tendência maior ou igual a 24 pontos (Considerando-se a média dos critérios com a pontuação 3);

Alto: Gravidade x Urgência x Tendência maior ou igual a 79 pontos (Considerando-se a média dos critérios com a pontuação acima de 4).

Grau de Urgência da Solução = Resultado x Exequibilidade x Investimento

Isto posto, a planilha irá sugerir ações a serem tomadas junto ao Gestor e Executor do Processo para a etapa subsequente, o redesenho do processo com a modelagem relacionada à Situação Futura - **To Be**. A ação para cada um dos problemas identificados poderá ser:

Eliminar: Resultado x Exequibilidade x Investimento menor que 5 pontos;

Executar: Resultado x Exequibilidade x Investimento menor ou igual a 27 pontos (Considerando a média entre a pontuação 2 e 3);

Acelerar: Resultado x Exequibilidade x Investimento maior que 27 (Considerando a média igual ou inferior à pontuação. (Considerando a média igual ou inferior à pontuação 3).

Resumidamente, a partir deste documento, será possível identificar se os principais gargalos do processo são passíveis de resolução pela Autoridade e se o aprimoramento do processo será capaz de trazer relevante impacto para o seu desempenho.

Após a finalização, a Matriz de Problemas e Soluções passará por validação pelo gestor do processo.

4.5 Modelagem do processo – As Is

Neste momento, os documentos serão construídos com base em como o processo é executado hoje, considerando inclusive as suas fragilidades. A partir dele, em etapa posterior, será elaborada proposta de processo com melhorias a serem implementadas.

Esta etapa abarca o detalhamento das atividades em tarefas e a utilização do sistema **Bizagi** para elaborar o fluxo do processo ou dos subprocessos.

Além disso, é importante atentar-se para o fato de que a modelagem **As Is** deve representar o modo como o processo é executado, pois o modo como deveria ser executado contemplará fase posterior do redesenho do processo descrito no capítulo 4.6 – Transformação do processo- **To Be**.

4.5.1. Desenho do Processo “Situação Atual” - As Is

Nesta etapa, o Escritório de Processos se reunirá com os executores do processo com vistas a obter informações detalhadas sobre o processo, quais sejam:

- a) executores;
- b) atividades;
- c) tarefas;
- d) prazo;
- e) sistemas;
- f) observações gerais.

Os atores do processo prestarão as informações na ordem de execução do processo. O Apêndice F contém roteiro de entrevista de Modelagem de Processo – **As Is**.

Com as informações obtidas, o Escritório de Processos elaborará minuta do fluxo das atividades (desenho da Situação Atual - **As Is**) que compõem o processo e promoverá reunião com demais atores para ajustes no documento.

O desenho é uma poderosa ferramenta de entendimento do processo, sendo usada para descrever o fluxo de atividades e respectivas funções de trabalho, com a identificação das entradas e saídas do processo. É uma representação gráfica que se baseia em um conjunto simples de símbolos para operações, decisões, conexões e outros elementos do processo. A notação utilizada pela ANPD deverá ser observada, conforme descritivo do capítulo 6. Notações e Boas Práticas Utilizadas pelo Escritório de Processos.

Os processos serão mapeados observando a visão clara, limpa e de fácil compreensão por qualquer colaborador da organização, inclusive os recém-admitidos.

Após a finalização, o desenho do processo da Situação Atual - **As Is** passará por validação pelo gestor do processo.

4.6. Transformação do processo – To Be

A transformação de processos é uma etapa que vai além da melhoria de rotina definida, implica em repensar, inovar paradigmas, muitas vezes exigindo uma mudança de cultura, implementação de um novo sistema ou mesmo a alteração de funções. Nesse sentido, o novo desenho deve

resolver os problemas existentes ou aproveitar oportunidades, possibilitando que a organização evolua.

A transformação de processos deverá considerar a exequibilidade, impacto e grau de urgência das propostas de melhorias do processo.

Assim, a modelagem **To Be** gera como resultado um novo desenho do processo, isto é, o processo passa a ser representado pela sua forma modificada a partir das análises e diretrizes apontadas na matriz de problemas e soluções.

4.6.1. Redesenho do processo “Situação Futura” - To Be

Neste momento os executores e gestores do processo irão refletir sobre as etapas do desenho do processo modelado considerando a Situação Atual - **As Is** frente à Matriz de Problemas e Soluções construída. Pretende-se identificar as atividades que podem ser eliminadas, as que deverão ser mantidas e aquelas que necessitam ser melhoradas, inclusive por meio de automação (desde que a viabilidade esteja alinhada com a área de Tecnologia da Informação). Além disso, pode ocorrer atividades que precisam ser acrescentadas. Tudo em vista da melhoria do processo.

É importante que sejam contempladas somente as melhorias passíveis de implementação no curto prazo. Isso porque o redesenho do processo com a modelagem relacionada à Situação Futura - **To Be**, produto desta etapa, será subsídio para as etapas de elaboração da Matriz de Competências e Responsabilidades e de normatização. Com isso, pretende-se obter uma norma que espelhe a realidade do processo melhorado.

Se houver impacto da proposta de melhoria em atividades de outras unidades organizacionais, é necessário realizar uma reunião de alinhamento junto a todas as áreas envolvidas.

As melhorias identificadas que demandariam médio ou longo prazo para implementação poderão compor um Plano de Ação, que será acompanhado na etapa de monitoramento. Ou seja, não deverão compor esta primeira versão do mapa do processo **To Be**, da Matriz de Competências e Responsabilidades e da norma interna. Quando da implementação dessas melhorias de médio e longo prazo, o gestor do processo deverá comunicar o Escritório de Processos para atualização dos documentos inerentes ao processo.

Igualmente à modelagem **As Is**, a modelagem **To Be** deverá ser realizada no sistema **Bizagi** e observar a notação utilizada pela ANPD conforme descritivo do capítulo 6. Notações e Boas Práticas Utilizadas pelo Escritório de Processos.

O desenho do processo com a modelagem da Situação Futura – To Be será validado pelo gestor do processo.

4.6.2. Normatização

A etapa de normatização contempla a formalização da nova modelagem (**To Be**) a partir da estruturação das atividades do processo, dos atores, dos documentos de entrada e saída e indicação dos sistemas utilizados.

Na metodologia da ANPD será adotado o nível de detalhamento suficiente para a compreensão da atividade, sem necessidade de detalhamentos minuciosos. Não se pretende que o documento ensine procedimentos técnicos, mas apenas demonstre o passo a passo das tarefas relacionadas às atividades contempladas no mapa do processo **To Be**.

A unidade gestora do processo, caso deseje, poderá normatizar o processo com base em um dos instrumentos normativos previstos no Regimento Interno da Autoridade, sendo necessário seguir os trâmites internos de apreciação pela Procuradoria Federal Especializada e aprovação pelo Conselho Diretor.

Outra alternativa para normatização interna é a elaboração do Procedimento Operacional Padrão - POP, documento com estrutura mais simples, cujo modelo consta do Apêndice H. O Procedimento Operacional Padrão representa uma forma de registrar as atividades e tarefas correspondentes, além dos detalhes relacionados à execução de processos em uma organização. Ao espelhar a perspectiva dos servidores, constitui ferramenta para o treinamento de novos colaboradores e contribui para a otimização de processos, ao propiciar o aumento da qualidade e a redução das falhas.

Neste último caso, a aprovação do documento dar-se-á apenas pelo gestor do processo, a quem competirá assinar a versão final autuada em processo eletrônico. Possíveis impactos em outras unidades necessitam ser previamente alinhados junto às demais unidades organizacionais.

O documento de normatização conterá, na forma de Anexo, a Matriz de Competências e Responsabilidades, constante no Apêndice H. O objetivo dessa matriz é formalizar as competências e responsabilidades dos atores para o processo que foi remodelado (**To Be**). Com isso, pretende-se evitar conflitos de atribuições ou mesmo atividades não executadas por não haver executor constituído.

Nesta matriz são demonstradas as seguintes informações:

- a) N° da Atividade: descrever o número sequencial da atividade previsto no POP;
- b) Condicionantes: especificar se aquela atividade contém alguma especificidade que gera envolvimento de outra unidade;
- c) Quem faz: executor da atividade;
- d) Consultas: se a atividade demanda acionamento de outras áreas para geração de informação, documento ou outro;
- e) Em quanto tempo: prazo da atividade (já contemplando possíveis consultas às áreas intermediárias); e
- f) Para quem envia: quem é o recebedor final da atividade.

4.7. Elaboração dos artefatos

Os artefatos se referem aos documentos padronizados necessários para garantir instrução adequada do processo. Trata-se de um mecanismo de padronização dos documentos e das informações geradas no processo.

Esta etapa não é obrigatória e caberá à unidade gestora informar sobre a necessidade de desenvolvimento ou melhoria desses documentos padrão. Em caso positivo, a unidade deverá elaborar modelos de documentos, **checklists**, formulários padrão com base nas necessidades do processo redesenhado. Esses documentos deverão ser aprovados pelo Gestor do Processo e disponibilizados ao Escritório de Processos para compor o portfólio de processos da ANPD.

É uma fase em que alguns dos problemas identificados na Matriz de Problemas e Soluções poderão ser sanados, caso tenham correlação com a padronização documental.

4.8. Mapa de automação dos serviços

A automação dos serviços se refere ao uso da tecnologia e da integração de dados e sistemas para automatizar tarefas que antes eram desempenhadas manualmente, de forma a reduzir as intervenções manuais e, com isso, aumentar a eficiência, a produtividade e a geração de valor.

O Mapa de automação dos serviços é o documento que define os requisitos necessários para a automação de alguma etapa do processo identificada na Matriz de Problemas e Soluções como viáveis de implantação, após alinhamento junto à área de Tecnologia da Informação da ANPD.

Igualmente à etapa anterior, trata-se de um documento dispensável na Metodologia de Governança de Processos da ANPD, caso o processo não envolva automação processual.

Caso aplicável ao processo, a unidade gestora do processo deverá levantar todos os requisitos necessários para desenvolvimento ou aquisição de sistema tecnológico. Para tanto, é importante envolver e verificar junto à área de Tecnologia da Informação (TI) sobre a disponibilização de documento padrão para preenchimento.

Este documento, após aprovado pelo Gestor do Processo e a TI da ANPD, deverá ser enviado ao Escritório de Processos.

Os trâmites subsequentes para a efetiva automação do processo serão adotados entre a unidade gestora e a TI. Após implementada a automação, o Escritório de Processos deverá ser informado para atualização dos documentos do processo, como o desenho da versão **To Be**, norma e artefatos.

4.9. Implementação e monitoramento

Nesta etapa, o Escritório de Processos conduzirá reunião de encerramento junto ao gestor do processo e aos executores com o objetivo de demonstrar os resultados alcançados com a governança do processo, disponibilizará os documentos elaborados por processo eletrônico ao gestor do processo, que assinará os documentos. Os documentos serão disponibilizados no repositório de processos.

O processo eletrônico também será disponibilizado para ciência das unidades impactadas.

O Escritório irá recapitular o trabalho executado, celebrar o trabalho concluído pela equipe, capitanear sugestões de melhoria quanto à atuação do Escritório e orientar o gestor e as unidades impactadas sobre a implementação da rotina da gestão do processo e sua importância para a conformidade e o desempenho institucional.

Trata-se de um importante momento de gestão da mudança, onde espera-se grande engajamento dos envolvidos na execução e gestão do processo. O gestor do processo deverá providenciar nova capacitação da equipe para alinhamento das mudanças implementadas no processo, gerir a comunicação e os laços da sua equipe junto às demais unidades impactadas e gerenciar o engajamento de todos nas mudanças implementadas.

Nesse momento de implementação, o processo deverá seguir os trâmites previstos pelo diagrama modelado e o gestor do processo enviará ao Escritório de Processos, conforme rotina estabelecida, as informações relativas ao acompanhamento dos indicadores vinculados ao processo.

Cumpra-se destacar que as iniciativas de transformação e melhoria contínua, que compõem um dos princípios basilares da Política de Governança de Processos da ANPD, devem ser comunicadas formalmente ao Escritório de Processos, por meio de processo eletrônico, que organizará calendário de ciclo de revisão. Aplica-se também, neste caso, as situações de ações de melhoria de médio e longo prazo levantadas na etapa de Transformação do Processo – **To Be** que foram implementadas.

O Comitê de Governança, Riscos e Controles será informado sobre os processos cuja aplicação da metodologia foram encerrados e o andamento dos demais.

5. MELHORIA CONTÍNUA

O acompanhamento do desempenho do processo será um dos sinalizadores da necessidade de se realizar um novo ciclo de análise do desempenho do processo buscando-se a melhoria contínua.

Além disso, outros fatores podem vir a gerar necessidade de melhorias, como alterações normativas internas e externas, mudanças setoriais, nas demandas, de estratégia da ANPD e, até mesmo de alguns processos.

Assim, essa etapa deve ser executada pelas áreas que são objeto da implantação das novas rotinas e acompanhada pelo Escritório de Processos. Nesse sentido é essencial que os gestores e executores dos processos sejam preparados para o controle da execução dos processos implantados e orientados a repassar as grandes alterações que impactem consideravelmente o processo ao Escritório de Processos para que seja iniciado um novo ciclo e transformação do processo.

Uma vez identificada a necessidade de nova análise, o Escritório de Processos e a unidade realizam uma reunião de análise crítica, a fim de encontrar soluções, definir as mudanças a serem realizadas no processo e ações preventivas que venham a prolongar a vida útil do processo mapeado. Após alterado, o processo deve ser mais uma vez modelado no formato **To Be**, apresentado aos envolvidos, e atualizado no repositório de processos.

Com isso, espera-se estimular o aumento no nível de maturidade na governança de processos da ANPD fazendo cumprir uma das diretrizes instituídas na Política de Governança de Processos da organização.

6. NOTAÇÕES E BOAS PRÁTICAS UTILIZADAS PELO ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

Este capítulo tem por objetivo servir como guia para a elaboração e leitura dos desenhos de processo da ANPD e tratará das notações, orientações, boas práticas e ferramenta de modelagem necessárias à representação dos processos organizacionais.

6.1 Notação BPMN (Business Process Model and Notation)

Em mapeamento de Processos, utiliza-se uma notação gráfica que busca registrar as atividades, a lógica da relação entre as atividades e todas as informações para que um processo seja analisado. Assim, tem-se como objetivo criar uma representação gráfica padrão do processo que o descreva de forma necessária e suficiente para o entendimento integral do processo.

Alinhado às determinações do Padrões de Interoperabilidade de Governo Eletrônico (ePING) (BRASIL, ME, 2018) - que define um conjunto mínimo de premissas, políticas e especificações técnicas que regulamentam a utilização da Tecnologia de Informação e Comunicação no Poder Executivo Federal - o padrão de notação para modelagem dos processos adotado pela governança de processos da ANPD é a BPMN, sustentado pela *OMG (Object Management Group)*.

A Tabela 2 apresenta as categorias de elementos BPMN divididos em categorias e tipos:

Categorias de elementos de BPMN	Tipos de divisão
Objetos de fluxo (estabelecem o comportamento do processo)	a) <u>Eventos</u> : situações que ocorrem e alteram diretamente o fluxo; b) <u>Atividades</u> : ações ordenadas logicamente e indicativas do que precisa ser realizado; c) <u>Desvios (conhecidos como Gateways)</u> : pontos nos quais são recebidas informações decorrentes de uma decisão tomada anteriormente ou onde o fluxo do processo é encaminhado para os próximos eventos.
Objetos de conexão (simbolizam a maneira que os elementos se conectam)	a) <u>Fluxos de sequência</u> : indicam a ordem de realização das ações e o caminho por onde transitam as informações do processo; b) <u>Fluxos de mensagem</u> : demonstra o envio de mensagens e indica a conexão entre processos; c) <u>Associação</u> : associa artefatos com objetos de fluxo.
Pistas (delimitam o processo e os atores em categorias visuais separadas)	a) <u>Piscina</u> : representa um participante do processo a ser modelado ou transformado; b) <u>Raia</u> : parte integrante da piscina, utilizada para representar a divisão das atividades e tarefas no fluxo; c) <u>Milestones</u> : indicam fases dentro do processo.
Artefatos (fornecem informações adicionais ao processo)	a) <u>Objetos de dados</u> : mostram como os dados são requeridos ou produzidos por atividades; b) <u>Grupos</u> : utilizados para realizar documentação ou análise; c) <u>Anotações</u> : utilizadas para inserir informações adicionais acerca de determinada atividade ou tarefa.

Tabela 2 – Categorias e divisões de elementos de BPMN. Fonte: Elaboração própria.

6.2 Boas práticas em Modelagem de Processos

Seguir as boas práticas na modelagem de processos é fundamental para assegurar qualidade sintática (conformidade do desenho com as regras de sintaxe da notação), qualidade pragmática (compreensão do modelo de leitor) e qualidade semântica (representação fidedigna do processo quanto à sua execução). Para tanto, recomenda-se atenção aos seguintes aspectos:

- as modelagens deverão ser feitas na versão mais atualizada do **Bizagi** Modeler disponibilizada para **download** na ANPD;
- as modelagens devem ser feitas da forma mais simples possível, para facilitar o entendimento de quem irá utilizar o material;
- criar modelos limpos e ordenados, evitando que as linhas e elementos se sobreponham, primando pela interpretação fácil;
- priorizar o desenho no formato horizontal;
- sempre mapear o fluxo em sentido temporal: da esquerda para a direita;
- as setas que ligam as tarefas entre si e com os eventos devem entrar pela esquerda e sair pela direita, possibilitando que o fluxo siga de forma linear. Se houver necessidade de retorno a alguma tarefa anterior, as setas devem seguir o mesmo padrão;
- os elementos deverão ser inseridos nas raiais de forma padrão, seguindo uma mesma altura, ou seja, devem estar alinhados horizontalmente, tendo como referencial o centro de cada raia;
- ao nomear as atividades e tarefas, utilizar o verbo no infinitivo, sugerindo a ideia de uma ação a ser realizada;
- utilizar Gateways para representar a união ou a divisão de fluxos;
- evitar a utilização de atividades de “enviar” e “receber”, de modo a simplificar o fluxo, mas observando a exatidão e comunicação entre as atividades e os atores do processo. Incluir atividades de envio desde que seja um envio parcial e não total da documentação ou atividade, ou se a única atividade do responsável naquele momento seja este envio. Assim, a atividade deverá ser iniciada com a expressão “Encaminhar”;
- todo digrama deve conter cabeçalho padrão do **Bizagi**, com título, versão e descrição do processo, além de incluir a logo da ANPD ao lado do cabeçalho no canto superior esquerdo. No campo de descrição do título do diagrama dentro do **Bizagi** sempre deve ser colocado: “Fluxo que descreve as atividades relacionadas à (ao)...”;
- ao lado do diagrama, disponibilizar uma legenda dos elementos utilizados no desenho, para facilitar a leitura de quem consultá-lo;
- o tamanho da fonte do título do cabeçalho deve ser 12, os demais textos devem manter a fonte tamanho 8;
- fazer uso de subprocessos reutilizáveis para aproveitá-los no desenho de outros processos organizacionais;
- ao utilizar o **Bizagi**, buscar sempre validar o processo quando estiver desenhando (este recurso também auxiliar a identificar equívocos quanto ao uso da notação).

No Apêndice I, apresenta-se um compilado dos elementos da Notação BPMN utilizados pelo Bizagi e exemplos gráficos de uso de boas práticas em modelagem.

6.3 Software Bizagi

O **software** selecionado para modelagem dos processos na ANPD é o **Bizagi** Modeler. Trata-se de uma ferramenta gratuita desenvolvida pela empresa **Bizagi** com o objetivo de modelagem de processos de negócios utilizando a notação BPMN, além de possibilitar o uso de recursos de simulação de processos e de suporte à jornada de aprendizagem de usuários.

Entende-se que a ferramenta está adequada às necessidades do Escritório de Processos suportando as exigências atuais. No entanto, cabe destacar que poderá haver troca de **software**, caso a Autoridade entenda por necessário para o atendimento das demandas organizacionais.

7. DISPOSIÇÕES GERAIS

Este documento busca orientar as unidades da ANPD sobre as iniciativas relativas à governança de processos com a aplicação de procedimentos ordenados e integrados, por meio de uma metodologia sistematizada.

Com este documento a ANPD busca a melhoria contínua dos seus processos, a fim de alcançar com excelência dos seus objetivos estratégicos.

Esta Metodologia de Governança de Processos será utilizada pelo Escritório de Processos com direcionadora de suas atividades e poderá ser atualizada quando demandada pelo Comitê de Governança, Riscos e Controles da ANPD ou identificada a necessidade pelo Escritório de Processos.

8. REFERÊNCIAS

ABPMP Brasil, Associação de Profissionais de Gerenciamento de Processos de Negócio. BPM CBOOK – **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio** - 3ª liberação – Versão 2.0: Corpo Comum de Conhecimento. ABPMP BPM CBOOK 2009.

ABPMP Brasil, Associação de Profissionais de Gerenciamento de Processos de Negócio. BPM CBOOK – **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio** - 1ª ed. – Versão 3.0: Corpo Comum de Conhecimento. ABPMP BPM CBOOK, 2013.

ABPMP Brasil, Associação de Profissionais de Gerenciamento de Processos de Negócio. BPM CBOOK – **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio** - 1ª ed. – Versão 4.0: Corpo Comum de Conhecimento. ABPMP BPM CBOOK, 2019.

ANDRADE, Jardane. **7 anti-padrões em BPMN que você deveria evitar**. 19 abr. 2022. Disponível em: <https://blog.iprocess.com.br/2022/04/7-anti-padroes-em-bpmn-que-voce-deveria-evitar>. Acesso em: 18 jan. 2024.

BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**: Brasília, DF, seção 1, p. 3, 23 nov. 2017a.

_____. **Metodologia de gerenciamento de processos de negócios – Escritório de Processos** – Versão 01. Agência Nacional de Vigilância Sanitária - Anvisa, 2021.

_____. **Metodologia de gestão de processos**. Ministério da Justiça e Segurança Pública - MJSP, 2020.

_____. **Metodologia de gestão de processos**. Consultoria Executiva Simplifica. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos - MGI, 2023.

_____. **Metodologia de gestão de processos de negócio da CGU** – Versão 1.0. Controladoria-Geral da União - CGU, 2020.

_____. **Metodologia de governança de processos de trabalho da Presidência da República** – Versão 1.0. Presidência da República – PR, 2022.

_____. **Metodologia de gestão de processos – projeto fomento à gestão de processos nos MPs** – Versão 2/2013. Conselho Nacional do Ministério Público - CNMP, 2013.

_____. **Metodologia de gestão por processos** – Versão 1.0. Conselho Nacional do Ministério Público - CNMP, 2016.

_____. **Padrões de Interoperabilidade de Governo Eletrônico – ePING**, Versão 2018. Ministério da Economia, Brasília, 2018.

_____. Resolução nº CD/ANPD Nº 8, de 05 de setembro de 2023. Institui a Política de Governança de Processos da Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD). **Diário Oficial da União**: Brasília, DF, seção 1, p. 34, 11 set. 2023.

_____. Resolução nº 04, de 09 de junho de 2022. Institui a Política de Governança de Processos da Presidência da República - PGP/PR. Presidência da República, 2022.

CAPOTE, Gart. **Fuja do Fluxograma**. 1. ed. Rio de Janeiro: 2010.

DIAS, Fabiano. **BPMN: Modelando processos de negócio com elementos avançados (Parte II)**. 14 jan. 2013. Disponível em: [BPMN: Modelando processos de negócio com elementos avançados \(Parte II\) – Blog da iProcess](#). Acesso em: 11 jan. 2024.

DIAS, Fabiano. **BPMN: Modelando processos de negócio com elementos avançados (Parte III)**. 21 jan. 2013. Disponível em: [BPMN: Modelando processos de negócio com elementos avançados \(Parte III\) – Blog da iProcess](#). Acesso em: 10 jan. 2024.

DIAS, Fabiano. **BPMN: Modelando processos de negócio com elementos avançados (Parte IV)**. 13 fev. 2013. Disponível em: <https://blog.iprocess.com.br/2013/02/bpmn-modelando-processos-de-negocio-com-elementos-avancados-parte-iv/>. Acesso em: 11 jan. 2024.

DIAS, Fabiano. **Como modelar processos de negócio matadores com a notação BPMN 2.0. - Série Elementos Avançados (Subprocesso eventual)**. 15 out. 2018. Disponível em: <https://blog.bpmacademy.com.br/como-modelar-processos-de-negocio-matadores-com-a-notacao-bpmn-2-0-serie-elementos-avancados-iv/>. Acesso em: 08 jan. 2024.

DIAS, Fabiano. **Desmistificando o uso de eventos em BPMN**. 13 fev. 2013. Disponível em: <https://blog.iprocess.com.br/2013/02/bpmn-modelando-processos-de-negocio-com-elementos-avancados-parte-iv/>. Acesso em: 10 jan. 2024.

ENAP. **Introdução à gestão de processos**, 2021.

GOVERNO DO ESTADO DE MATO GROSSO. **Guia de Modelagem de Processos utilizando o Bizagi Modeler**. 2016.
<http://egprocessos.seplag.mt.gov.br/escritorio/assets/uploads/kcfinder/files/GUIA-DE-MODELAGEM-DE-PROCESSOS-UTILIZANDO-A-FERRAMENTA-BIZAGI-MODELER%281%29.pdf>.
Acesso em: 04 jan.2024.

INSTITUTO FEDERAL DO SERGIPE. **Curso de Gestão por Processos com Notação BPMN e no Bizagi**. Sergipe: IFSE, 2019.

MARÉ, André. **BPMN Multiple Event**. 13 dez. 2021. Disponível em: <https://www.javanibble.com/bpmn-multiple-event/>. Acesso em: 12 jan. 2024.

OMG. **Business Process Maturity Model (BPMM)** Versão 1.0 do OMG (Open Management Group), 2008.

OMG. **Business Process Model and Notation (BPMN)** - Versão 2.0. OMG (Open Management Group), 2011.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **Guia Simplificado de Boas Práticas em Modelagem de Processos com BPMN**. Minas Gerais: UFMG, 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO. **Metodologia de Gestão de Processos**. Escritório de Processos. Rio Grande do Norte: UFERSA, 2018.

APÊNDICE A

MAPA DO PROCESSO DE PROMOVER A GOVERNANÇA DE PROCESSOS NA ANPD

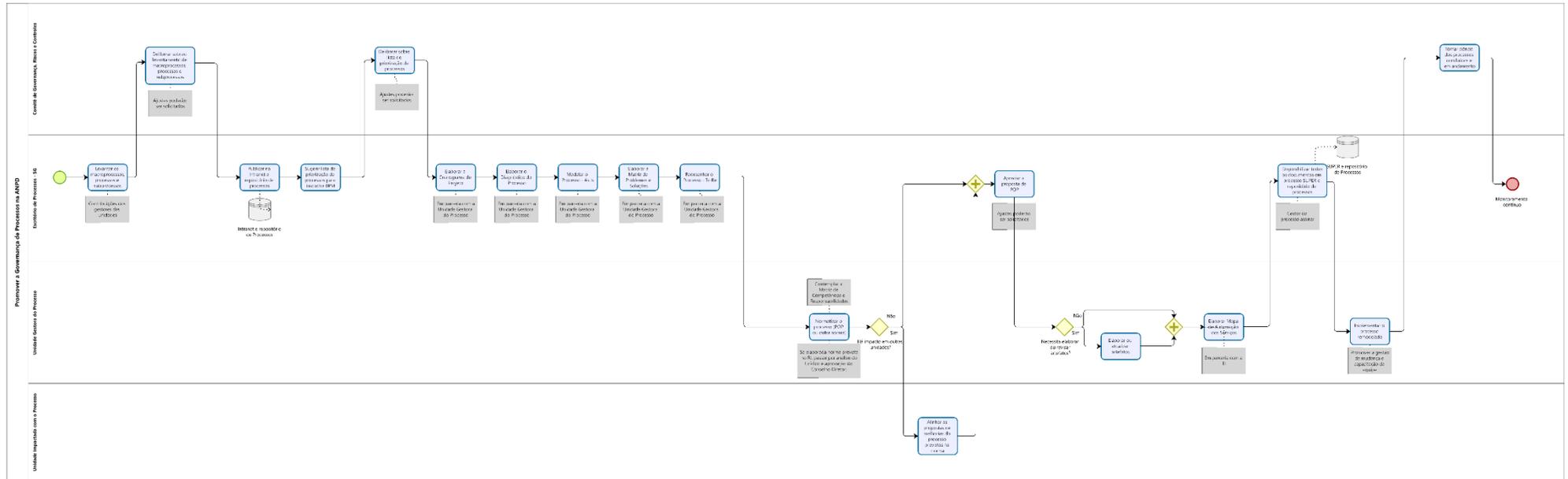


Figura 3 - Mapa do processo de Promover a Governança de Processos na ANPD

APÊNDICE C

MODELO DE CRITÉRIOS DE PRIORIZAÇÃO DE PROCESSOS PARA INICIATIVA BPM

 CRITÉRIOS DE PRIORIZAÇÃO DE PROCESSOS PARA INICIATIVA BPM		
CRITÉRIOS DE PRIORIZAÇÃO	RESPOSTAS	PONTUAÇÃO (preenchimento automático)
Grau de relacionamento com os Macroprocessos		0
Impacta diretamente os macroprocessos finalísticos		0
Impacta diretamente os macroprocessos gerenciais		0
Impacta diretamente os macroprocessos de suporte		0
Alinhamento estratégico e resultados institucionais		0
Relacionado ao Planejamento Estratégico da ANPD		0
Relacionado à Política Pública da ANPD		0
Relacionado à meta do Plano Plurianual - PPA da ANPD		0
Objeto de recomendação/determinação de órgão de controle		0
Relacionada à recomendação constante em Acórdão do TCU		0
Relacionada à recomendação exarada pela Controladoria Geral da União - CGU		0
Relacionada à recomendação exarada por Ministério Público		0
Quantidade de atores do processo		0
6 (seis) ou mais atores		0
4 (quatro) a 5 (cinco) atores		0
até 3 (três) atores		0
Impacto institucional		0
Alta demanda processual anual		0
Alta visibilidade e impacto para o cidadão/cliente		0
Fluxos processuais fragmentados, informais (baixo nível de normatização e manualização) ou com baixo nível de uniformidade e padronização de atos e procedimentos		0
Alto grau de conflitos de responsabilidades e competências entre diferentes setores		0
Disponibilidade de tempo dos executores e gestores para a transformação do processo		0
Alto risco de impacto institucional junto à sociedade e ao governo		0
PONTUAÇÃO TOTAL		0

Tabela 4 – Modelo de critérios de priorização de processos para iniciativa BPM

MODELO DE LISTA DE PRIORIZAÇÃO DE PROCESSOS PARA INICIATIVA BPM

 LISTA DE PRIORIZAÇÃO DE PROCESSOS PARA INICIATIVA BPM											
Entrada	Nome do processo	Unidade (dono do processo)	Gestor do Processo	Macroprocesso	Processo	Pontuação - grau de relacionamento com os macroprocessos	Pontuação - alinhamento estratégico e resultados institucionais	Pontuação - objeto de recomendação ou determinação de órgão de controle	Pontuação - quantidade de atores do processo	Pontuação - Impacto institucional	TOTAL <i>(preenchimento automático)</i>
1											0
2											0
3											0
4											0
5											0
6											0
7											0
8											0
9											0
10											0
11											0
12											0
13											0
14											0
15											0
16											0
17											0
18											0
19											0
20											0

Tabela 5 – Modelo de lista de priorização de processos para iniciativa BPM

APÊNDICE D

MODELO DE CRONOGRAMA DE PROJETO

		 CRONOGRAMA DO PROJETO																															
<p>Macroprocesso: <i>preencher conforme portfolio de processos</i> Processo: <i>preencher conforme portfolio de processos</i> Dono do processo: <i>preencher conforme portfolio de processos</i> Gestor do Processo: <i>preencher conforme portfolio de processos</i> Data de atualização: <i>preencher a última data de alteração do documento</i></p>						JULHO				AGOSTO				SETEMBRO				OUTUBRO				NOVEMBRO				DEZEMBRO				JANEIRO			
ETAPA	ATIVIDADE	INÍCIO	FIM (preenchimento automático)	DIAS ÚTEIS	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Elaboração do EAP	20/jul	10-ago	15																													
2	Diagnóstico do processo																																
3	Modelagem do processo - As Is																																
4	Transformação do processo - To Be																																
4.1	Matriz de Problemas e Soluções																																
4.2	Elaboração do redesenho do processo - To Be																																
4.3	Matriz de Competências e Responsabilidades																																
4.4	Normatização																																
5	Elaboração e revisão de artefatos																																
6	Mapa de automação de serviços																																
7	Implementação e monitoramento																																

Observações: *incluir anotações gerais definidas em reunião junto ao gestor ou executor do processo.*

Tabela 6 – Modelo de Cronograma do Projeto

APÊNDICE E

MODELO DE ROTEIRO DE ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO



ANPD - Autoridade Nacional de Proteção de Dados

ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO

Macroprocesso: *descrever conforme portfólio de processo*

Processo: *descrever conforme portfólio de processo*

Gestor do Processo: *descrever conforme portfólio de processo*

Data de atualização: *descrever a data da última atualização*

SIGLAS:

Descrever as siglas e nome por extenso das unidades

ENTREVISTA COM EXECUTORES DO PROCESSO

Parte 1- Introdução

1.1. Explique resumidamente a visão geral do processo (atividades, informações/condições necessárias para execução).

Parte 2- Pessoal

2.1. Quais os servidores realizam as atividades do processo? Como são distribuídas entre eles?

2.2. Os servidores conhecem o processo ponta a ponta? Eles se conhecem dentro do processo?
2.3. Quais áreas ou setores envolvidos no processo têm maior carência de pessoal? O número de servidores envolvidos está adequado? Caso contrário, quantos são necessários e o que fundamenta este argumento? Há perspectiva de composição da equipe com novos servidores?
2.4. Os servidores estão capacitados? Caso contrário, quais atividades demandam capacitação e quais os servidores que devem participar da ação?
2.5. Quando passa a participar do processo, quanto tempo demora para que o servidor conheça os recursos necessários para a realização das atividades que lhe são atribuídas? Alguém lhe transmite o conhecimento necessário ou a aprendizagem ocorre por autodidatismo? Existe algo registrado?
Parte 3 – Sobre o desempenho e risco do processo
3.1. Qual o objetivo desse processo? O processo está cumprindo a sua missão?
3.2. O processo tem algum indicador? Caso contrário, como é possível avaliar o desempenho do processo? Com que frequência é medido? Como os desvios são tratados?
3.3. O que é feito com os indicadores após a medição? Algo mais deveria ser feito?
3.4. Quais são os riscos do processo (externos, ambientais, internos)? Que ações podem mitigar os riscos?
Parte 4 – Fluxo processual, atos, procedimentos, comunicação e gargalos (*)
(*) Gargalo é uma restrição em um processo que retém um acúmulo de trabalho a ser feito.
4.1. Quais as maiores dificuldades/problemas na execução do processo em geral? Há alguma sugestão para eliminar essas dificuldades? Já foi feita alguma tentativa anterior neste sentido?
4.2. Quais fatores estão contribuindo para o gargalo? Humanos, organizacionais ou sistemas?
4.3. Há uma estimativa do tempo médio para o processo ponta a ponta? Quais as atividades demandam maior tempo?

4.4. Com qual frequência ocorre a devolução de processos por instrução inadequada? E quais as principais razões?

Parte 5 – Sistemas

5.1. O processo tem atividades feitas por meio de sistema? Qual(is)? Está(ão) identificado(s) no processo? Esses sistemas são sustentáveis?

5.2. Em caso de utilização de sistema, existe algum problema relacionado? Existe alguma alternativa quando o problema ocorre?

5.3. As pessoas conhecem o sistema? Todo o potencial do sistema é utilizado? É necessária alguma capacitação para que isto ocorra?

5.4. Existe alguma funcionalidade que poderia melhorar o desempenho do processo? É necessária contratação de fábrica de desenvolvimento? É necessário fortalecer o setor de TI para suprir a demanda por funcionalidades? De que forma?

ENTREVISTA COM GESTOR DO PROCESSO

Parte 1 – Introdução

Qual a sua percepção geral do processo? De que forma ele impacta a estratégia da ANPD?

Parte 2- Pessoal

Qual sua visão sobre composição da equipe, quantitativo, capacitação, visão ponta a ponta e tempo para absorção dos conhecimentos?

Parte 3- Desempenho e riscos do processo

3.1. Entende que o processo esteja cumprindo a sua função?

3.2. O que faz com os indicadores? As medidas feitas fornecem a visão necessária para o seu processo decisório?

3.3. Quais os riscos e como podem ser mitigados?

Parte 4- Fluxo processual, atos, procedimentos, comunicação e gargalos

4.1. Quais as maiores dificuldades/problemas na execução do processo em geral? Há alguma sugestão para eliminar essas dificuldades? Já foi feita alguma tentativa anteriormente neste sentido?
4.2. Quais fatores estão contribuindo para o gargalo? Humanos, organizacionais ou sistemas?
4.3. Como avalia a comunicação com os executores do processo?
Parte 5 – Sistemas
5.1. O processo tem atividades feitas por meio de sistema? Qual(is)? Está(ão) identificado(s) no processo? Esses sistemas são sustentáveis?
5.2. Em caso de utilização de sistema, existe algum problema relacionado? Existe alguma alternativa quando o problema ocorre?
5.3. As pessoas conhecem o sistema? Todo o potencial do sistema é utilizado? É necessária alguma capacitação para que isto ocorra?
5.4. Existe alguma funcionalidade que poderia melhorar o desempenho do processo? É necessária contratação de fábrica de desenvolvimento? É necessário fortalecer o setor de TI para suprir a demanda por funcionalidades? De que forma?
Parte 6- Encerramento
6.1. Gostaria de fazer alguma sugestão para melhorar o processo?

Tabela 7 – Modelo de roteiro de entrevista de diagnóstico

MODELO DE DIAGNÓSTICO DO PROCESSO

ANPD - Autoridade Nacional de Proteção de Dados		
DIAGNÓSTICO DO PROCESSO		
PROCESSO <i>Descrever o processo</i>		
LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÃO >> Leitura de documentos enviados pelos executores do processo e de demais documentos corporativos: <i>Descrever legislação de base, normas internas, processos eletrônicos, formulários e demais documentos enviados pela unidade gestora do processo.</i>		
>> Realização de entrevistas. Data de realização da entrevista com executores do processo: DD/MM/AA Data de realização da entrevista com gestor do processo: DD/MM/AAAA		
>> Cadeia de Valor MACROPROCESSO: <i>Descrever conforme cadeia de valor</i>		
>> Contextualização do processo <i>Breve relato do processo.</i>		
DIAGNÓSTICO		
SINOPSE		
Destaque positivos > <i>Listar destaques positivos</i>	Oportunidades de Melhoria > <i>Listar oportunidades de melhoria</i>	Gargalos > <i>Listar os gargalos</i>

Tabela 8 – Modelo de diagnóstico do processo

APÊNDICE F

MODELO DE ROTEIRO DE ENTREVISTA DE MODELAGEM DE PROCESSO

ANPD - Autoridade Nacional de Proteção de Dados					
ENTREVISTA DE MODELAGEM DO PROCESSO – AS IS					
<p>Macroprocesso: <i>descrever conforme portfólio de processo</i></p> <p>Processo: <i>descrever conforme portfólio de processo</i></p> <p>Gestor do Processo: <i>descrever conforme portfólio de processo</i></p> <p>Data de atualização: <i>descrever a data da última atualização</i></p> <p>SIGLAS: <i>Descrever as siglas e nome por extenso das unidades</i></p>					
Etapa	Executor	Atividade	Tarefa	Observação/Prazo	Sistema
1			1.1)		
2			2.1) 2.2)		
3			3.1)		
4			4.1)		
5			5.1)		

Tabela 9 – Modelo de roteiro de entrevista de modelagem de processo

APÊNDICE G

MODELO DE MATRIZ DE PROBLEMAS E SOLUÇÕES

ANPD	MATRIZ PROBLEMAS E SOLUÇÕES										
PROCESSO											
<i>Descrever o processo</i>											
PROBLEMA ENCONTRADO NO DIAGNÓSTICO DO PROCESSO	Preencher de 1 a 5			Quanto maior a pontuação mais grave o problema		PROPOSTA DE SOLUÇÃO	Preencher 1, 3 ou 5			Quanto mais alta a pontuação, melhor a solução	
	GRAVIDADE	CRITÉRIOS URGÊNCIA	TENDÊNCIA	MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO DE PROBLEMAS			RESULTADO	EXEQUIBILIDADE	INVESTIMENTO	MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO DE SOLUÇÃO	
	4	2	3	24	Médio		1	3	5	15	Executar
				0	Baixo		3	1	1	3	Eliminar
				0	Baixo					0	Eliminar
				0	Baixo					0	Eliminar
				0	Baixo					0	Eliminar
				0	Baixo					0	Eliminar
				0	Baixo					0	Eliminar
				0	Baixo					0	Eliminar
				0	Baixo					0	Eliminar

Tabela 10 – Modelo de Matriz de Problemas e Soluções

APÊNDICE H

MODELO DE PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO – POP e MATRIZ DE COMPETÊNCIAS E RESPONSABILIDADES



Autoridade Nacional de Proteção de Dados

PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO – POP

Dados básicos do Processo	
Nome do Processo:	
Objetivo:	
Base Legal e normativos internos:	
Unidade Gestora:	
Áreas intervenientes:	

Procedimentos (passo a passo)	Documento de entrada	Documento de saída	Sistemas
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

Documentos anexos e modelos					
1. Matriz de Competências e Responsabilidades					
Nº procedimento	Condicionante	Quem faz	Consultas	Quanto tempo	Para quem envia

Contatos relevantes		
Nome	Telefone	E-mail

Atualizações	
Versão:	
Criado em:	
Revisado por:	
Aprovado por:	

Documento 1 – Modelo de POP e Matriz de Competências e Responsabilidades

APÊNDICE I

MANUAL DE NOTAÇÃO DE ELEMENTOS DE BPMN

O domínio da notação BPMN corrobora para a boa modelagem e melhor compreensão dos processos. Assim, além de elencar os principais elementos de BPMN recomendados para a modelagem de processos na ANPD, as tabelas abaixo seguem com suas descrições e exemplos para aqueles de maior complexidade:

Pistas

São utilizadas para conter os limites espaciais do processo:

Representação gráfica / Notação	Elemento / recurso	Descrição
	Piscina (<i>pool</i>)	Representa um participante do processo. Um participante pode ser uma organização ou uma função de negócios, por exemplo, titular de dados. Piscinas podem conter processo ou não. Por exemplo, os processos abstratos, representados por uma piscina sem elementos, incluem atividades realizadas fora da organização sobre as quais não se tem ingerência sobre a execução.
	Raia (<i>lane</i>)	Divisão dentro de uma piscina para evidenciar a distribuição ou o fluxo dos trabalhos ao longo de um processo, além de organizar e categorizar as atividades. O uso deste elemento fornece uma visão abrangente sobre o processo. Serve para ilustrar papéis internos, unidades de uma organização ou um sistema com funções no processo.
	Marcos (<i>milestone</i>)	Representa uma divisão dentro de um processo. É um recurso do Bizagi para indicar e destacar etapas/fases de um processo ou subprocesso (não é um elemento BPMN oficial). Criam partições na sequência do processo.

Tabela 11. Elementos BPMN- Pistas

Atividades/Tarefas

Representam o trabalho realizado:

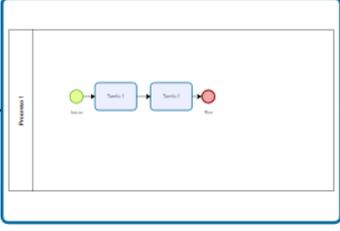
Representação gráfica / Notação	Elemento / recurso	Descrição
	Atividade / tarefa	<p>Descreve o tipo de trabalho a ser feito por uma organização por meio da execução de seus processos. O mesmo elemento para representar uma atividade também pode ser utilizado para demonstrar uma tarefa - por isto, é preciso atenção ao utilizá-lo no desenho.</p> <p>Uma atividade significa um agrupamento lógico de tarefas e respondem à pergunta: "o que fazer?". As tarefas são unidades atômicas que o processo deve executar, denotam um detalhamento maior e respondem à atividade: "como fazer?"</p>
	Tarefa de usuário	Tarefa típica de um fluxo de trabalho onde um humano executa a tarefa com o auxílio de um aplicativo de software e é agendada por algum tipo de lista para gestão de tarefas.
	Tarefa de serviço	Fornecer algum tipo de serviço (pode ser um aplicativo web ou serviço automatizado). Emprega-se quando uma tarefa é automatizada, sem intervenção humana. Ex.: processamento realizado por meio de sistema.
	Tarefa de Recepção	Elaborada para esperar que uma mensagem chegue de um participante externo (relacionado ao processo de negócio). Uma vez recebida a mensagem, a tarefa está completa.
	Tarefa de Envio	Elaborada para enviar uma mensagem a um participante externo (relacionado ao processo de negócio). Uma vez enviada a mensagem, a tarefa está completa.
	Tarefa de Script	<p>Executada pelo motor de processos de negócios. O modelador ou o implementador define um script em uma linguagem que o motor de processos consiga interpretar.</p> <p>Quando a tarefa estiver pronta para iniciar, o motor de processos executará o script. Quando este for concluído, a atividade ou tarefa também estará.</p> <p>Ex.: realização de cálculos com os dados da instância do processo.</p>

	Tarefa manual	<p>É uma tarefa que se espera que seja executada sem o auxílio de qualquer motor de processos de negócios, sistema ou qualquer aplicativo.</p> <p>Ex.: organização dos móveis e aparelhos em uma sala para a realização de uma reunião, assinar uma proposta impressa, encaminhar um processo físico de um local para outro.</p>
	Tarefa de regra de negócio	<p>A tarefa de regra de negócio comporta-se da mesma forma que a tarefa de serviço, ou seja, faz o uso de automação, porém possui o propósito específico de obter resultado da aplicação de uma determinada regra de negócio no processo.</p> <p>As regras de negócio são descritas para um processo automatizado e este realiza o processamento ao ter a tarefa acionada. Em seguida, retorna o resultado do processamento para os passos subsequentes.</p> <p>Ex.: um processo que envolva o processamento de dados resultantes de pesquisas envolverá um sistema para analisar os dados coletados e produzirá um relatório, para ser divulgado em seguida.</p>
	Tarefa de <i>loop</i> padrão	<p>Atividade que pode ser executada várias vezes em um ciclo - sendo avaliada após cada um - para continuar.</p> <p>Indica que uma atividade deverá ser repetida até que uma condição definida seja cumprida.</p>
	Múltiplas instâncias	<p>Tipo de <i>loop</i> que possui vários dados a serem verificados. Deve ser especificado o número de vezes que a atividade será repetida.</p>

Tabela 12. Elementos BPMN- Atividades e Tarefas

Subprocessos

Representação gráfica / Notação	Elemento / recurso	Descrição
---------------------------------	--------------------	-----------

	<p>Subprocesso compactado (também chamado contraído, embebido ou incorporado)</p>	<p>Trata-se de uma atividade que contém outras atividades (um processo). Seus componentes internos são detalhados em outro diagrama, não se consegue ver os detalhes no desenho principal.</p> <p>Possui fluxo próprio, não podendo ser utilizado em outro processo.</p>
	<p>Subprocesso expandido</p>	<p>Apresenta um conjunto de atividades realizadas dentro de um processo. Consegue-se ver os detalhes do subprocesso.</p>
	<p>Subprocesso reutilizável</p>	<p>Possui o sinal de adição, como no processo incorporado, mas se difere pelas bordas mais espessas.</p> <p>Possui uma sequência de trabalho considerada padrão e, por isto, pode ser utilizada em vários outros processos da instituição.</p>
	<p>Subprocesso transacional</p>	<p>Contém um conjunto de atividades, logicamente relacionadas, e pode seguir um protocolo específico. Faz com que todas as suas atividades sejam completadas com sucesso ou canceladas (compensadas).</p> <p>Pode ser representado tanto na forma contraída como na forma expandida.</p>
	<p>Tipo <i>Ad Hoc</i></p>	<p>Possui atividades soltas em seu interior, sem conexão. É concluído quando todas as atividades forem desempenhadas.</p>
	<p>De loop padrão</p>	<p>Indica que haverá repetição até que uma condição estabelecida seja cumprida.</p>
	<p>Múltiplas instâncias (tipo de loop)</p>	<p>Especifica o número de vezes que a atividade será repetida.</p>
	<p>Subprocesso de evento</p>	<p>Parte opcional do processo, acionado pela ocorrência de um evento previsto durante a execução do processo principal. São executados até o final ou enquanto o</p>

		<p>seu contexto estiver ativo. Não são reutilizáveis.</p> <p>Assemelham-se a outros tipos de subprocessos contidos dentro de um processo principal, mas se diferenciam por não serem ligados ao fluxo de sequência deste, uma vez que só começarão quando o gatilho do evento de início for acionado. Ficam como uma observação junto ao processo principal, explicando o que deve ser feito no caso de ocorrência do evento. Ex.: Junto ao processo de solicitação de viagem, o subprocesso de cancelamento de reservas fica localizado abaixo e expandido, de modo a orientar os funcionários quanto à situação que o motiva.</p>
--	--	---

Tabela 13. Elementos BPMN- Subprocessos

Objetos de conexão

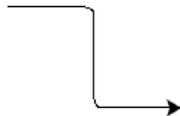
Representação gráfica / Notação	Elemento / recurso	Descrição
	Fluxo de sequência	<p>Objeto de ligação/conexão entre os elementos da notação.</p> <p>Utilizado para mostrar a ordem em que as atividades serão executadas. Também demonstra o trânsito de informações e dados do processo.</p> <p>Cada fluxo tem uma só origem e um só destino. Só pode ser usado para ligar elementos em uma mesma piscina.</p>
	Fluxo de mensagem	<p>Utilizado para mostrar o fluxo de mensagens entre duas organizações que estão preparadas para enviá-las e recebê-las. Em BPMN, duas piscinas diferentes no diagrama podem representar as duas organizações.</p>
	Associação	<p>Utilizada para associar informações e artefatos com objetos de fluxo. Texto e objetos gráficos que não fazem parte do fluxo podem ser associados com objetos de fluxo (eventos, atividades e desvios).</p> <p>Uma associação também é utilizada para mostrar as atividades destinadas a compensações.</p>

Tabela 14. Elementos BPMN- Objeto de Conexão

Artefatos

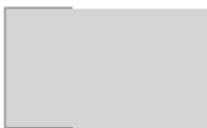
Representação gráfica / Notação	Elemento / recurso	Descrição
	Objeto de dados	Podem fornecer informações para que as atividades possam ser executadas ou sobre o que elas possam produzir. Também mostram como documentos, dados e outros objetos são produzidos, editados, consultados, utilizados e atualizados durante o processo. Representam diferentes tipos de objetos, tanto eletrônicos quanto físicos. Podem incluir documentos em papel, informações abstratas ou registros eletrônicos de dados.
	Armazenamento (depósito /repositório) de dados	Serve para resgatar ou atualizar informações armazenadas que irão persistir por muito tempo após o término da instância do processo.
	Grupo (Agrupamento)	Recurso visual para agrupar elementos de um diagrama informalmente. Pode ser utilizado para documentação ou análise. Também podem ser usados para identificar atividades distribuídas dentro de piscinas.
	Anotações (Texto de anotação)	Recurso para o modelador fornecer informações adicionais para o leitor de um diagrama BPMN. Deve ser utilizado com moderação, evitando-se, desta forma, poluir o desenho devido ao uso excessivo.

Tabela 15. Elementos BPMN- Artefatos

Eventos

Os eventos acontecem durante o processo de negócio e causam interferência no seu curso. São representados por círculos vazados para permitir sinalizações que irão identificar os gatilhos ou os resultados. Podem ser de início, intermediário e final.

Eventos de início

Representação gráfica / Notação	Elemento / recurso	Descrição
	Início "Nenhum" / "Não tipificado" (também denominado	Para este processo não existe especificação. Essa tipificação simples demonstra que o evento é o início padrão/comum do processo.

	“vazio” ou “simples”)	Em termos de Fluxos de sequência, o evento de início começa o fluxo do processo.
	Início do temporizador	Representa uma condição temporal necessária para o início de um processo (data, ocasião específica ou horário). Ex.: toda Segunda-feira; diariamente às 14h, etc.
	Início de Mensagem	Encaminhada por uma organização e aciona o início do processo. Possui um destino específico.
	Início do sinal	Um sinal (transmitido de outro processo) chega e aciona o início de outro. O sinal será utilizado quando houver uma comunicação, seja entre os níveis do processo, entre as piscinas ou entre os diagramas. Deve haver uma sensibilização prévia para assegurar que haja entendimento uniforme entre os participantes quanto ao sinal para início do processo.
	Início de condição	Este tipo de evento é acionado quando uma determinada condição se torna verdadeira.
	Início múltiplo paralelo	Significa que existem vários acionadores necessários para iniciar o processo. Todos os tipos de acionadores precisam ser acionados antes que o processo seja instanciado.
	Início múltiplo	Significa que há múltiplos caminhos para lançar o processo. Só um deles será requerido para iniciar o processo.

Tabela 16. Eventos BPMN. Eventos de Início

Eventos intermediários

Representação gráfica / Notação	Elemento / recurso	Descrição
	Evento “Nenhum” (não tipificado)	Indica onde acontece algo (um evento) em algum lugar entre o início e o fim de um processo. Afeta o fluxo do processo, mas não irá iniciá-lo (diretamente) e nem irá finalizá-lo.

	<p>Evento de temporizador</p>	<p>Uma data ou ciclo específicos podem ser determinados para acionar o evento.</p> <p>Se utilizado dentro do fluxo principal, atua como um mecanismo de atraso, responsável por interromper temporariamente a continuidade do processo (reinícios de trabalhos ou interrupções de fluxos entre áreas e organizações).</p>
	<p>Evento de mensagem</p>	<p>Uma mensagem chega de uma organização e lança um evento.</p> <p>Quando é utilizado para “capturar” a mensagem, o símbolo não estará preenchido. Já quando utilizado para “acionar” a mensagem, é pintado com preenchimento.</p> <p>Ao utilizar este elemento, é preciso atenção e refletir quanto à existência de problemas relacionados a retrabalho, à necessidade de capacitações ou a desperdícios no processo.</p>
	<p>Evento de sinal</p>	<p>Utilizado para enviar ou receber sinais. Para comunicação geral dentro e ao longo de níveis de processos, através das piscinas e entre diagramas de processos de negócio. Existe uma origem do sinal, mas não há um destino específico, como no caso de mensagem.</p> <p>Define uma condição mais geral e se difere de um evento de erro que interrompe atividades.</p>
	<p>Evento do vínculo</p>	<p>Podem ser utilizados para criar situações cíclicas ou para evitar longas linhas de fluxo de sequência. Pode haver múltiplos eventos de link de origem, mas só pode haver um evento de link de destino.</p> <p>Estão limitados a um nível simples de processo (não podem unir um processo principal com um subprocesso, nem processos diferentes).</p> <p>Eventos intermediários em pares também podem ser utilizados como “conectores fora de página” para imprimir um processo através de múltiplas páginas.</p> <p>Quando for utilizado para capturar desde o link de origem, o marcador do evento não será preenchido. Já quando for utilizado para acionar em direção ao</p>

		evento destino, o marcador do evento será preenchido.
	Evento de compensação	<p>Lida com situações excepcionais em um processo, para desfazer ou corrigir efeitos de uma situação indesejada. É potencialmente útil para aplicação em processos nos quais haja Gestão de Risco.</p> <p>Este evento deverá ser utilizado primeiramente no local onde será inserida a situação que provoca a necessidade de corrigir o processo. Isto se chama “lançar o evento de compensação” e, neste caso, o sistema preenche o símbolo automaticamente.</p> <p>Em seguida, na(s) atividade(s) que precisar(em) ser compensada(s), ou seja, ajustada(s) para amenizar o efeito da situação indesejada, deve ser anexado o evento de compensação. Isto se chama “capturar o evento” e, neste caso, o sistema insere automaticamente, na(s) borda(s) desta(s) atividade(s), o símbolo sem preenchimento e a(s) associa a uma outra, na qual deverá ser escrita a ação necessária para a mitigação.</p> <p>Exemplo: quando há falha na cobrança de um cartão de crédito, a empresa de viagem deve cancelar as reservas de hotel e passagens realizadas para o cliente. O cancelamento das reservas será a atividade de mitigação inserida junto às atividades anteriores de reservas de hotel e de passagens do processo.</p>
	Evento de escalonamento	<p>Um escalonamento identifica uma situação na qual um processo necessita de uma reação. Pode ser acionado por um alarme, uma mensagem ou um sinal e reporta uma questão que precisa ser resolvida por uma autoridade superior.</p> <p>Este evento deverá ser utilizado primeiramente no local onde será inserida a situação que provoca a necessidade de reação. Isto se chama “lançar o evento de escalonamento” e, neste caso, o sistema preenche o símbolo automaticamente.</p> <p>Em seguida, na(s) atividade(s) que precisar(em) ser(em) inserida(s) a(s) observação(ões) quanto à necessidade de reação deve ser anexado o evento de evento de escalonamento. Isto se chama</p>

		“capturar o evento” e, neste caso, o sistema insere automaticamente, na(s) borda(s) desta(s) atividade(s), o símbolo sem preenchimento e a(s) associa a uma outra, na qual deverá ser escrita a ação necessária. No símbolo sem preenchimento deverá haver uma observação quanto ao fato do escalonamento interromper ou não as atividades.
	Evento condicional	Este tipo de evento é acionado quando uma condição se torna verdadeira. Inserir as condições requeridas para a realização das atividades constitui uma forma de enriquecer o diagrama (o evento condicional é inserido antes da atividade).
	Evento múltiplo paralelo	Possui vários acionadores atribuídos. A condição para o evento múltiplo paralelo é que todos os eventos dentro dele ocorram, ou seja, todos os acionadores atribuídos são necessários para que o evento seja acionado.
	Evento múltiplo	Significa que há múltiplos acionadores designados ao evento e, uma vez acionados, iniciam o processo em pontos diferentes. O uso deste elemento em excesso torna o diagrama menos compreensível, portanto, é preciso atenção e moderação caso venha a ser utilizado.

Tabela 17. Eventos BPMN. Eventos de Intermediários

Eventos de fim

Representação gráfica / Notação	Elemento / recurso	Descrição
	Fim “Nenhum” (Normal)	Finaliza o processo, sem gerar especificações, como acontece com os demais eventos de fim. Um evento de fim é opcional. Se este elemento não for utilizado, não haverá resultado para o processo.
	Fim de Terminação (também chamado de “Terminativo” ou “Término”)	Indica que todas as atividades no processo devem ser imediatamente finalizadas. O processo será encerrado e todos os outros fluxos que tenham ligação com o principal, também serão finalizados, sem compensações ou tratamento.

	Fim de Mensagem	Indica que uma mensagem é encaminhada a uma organização na conclusão do processo.
	Fim de Sinal	<p>Indica que um sinal será emitido a um ou mais eventos quando o fim houver sido alcançado.</p> <p>Pode ser enviado através de níveis de processo ou piscinas, mas não é uma mensagem (que possui origem ou destino específicos).</p>
	Fim de Compensação	<p>Indica que é necessária uma compensação quando o processo for finalizado.</p> <p>Os demais procedimentos após o evento ser lançado são os mesmos descritos no “evento intermediário de compensação”.</p>
	Final de Escalonamento	<p>Indica que um escalonamento deve ser acionado: o processo ou subprocesso aciona o evento e conclui. Representa o fim do processo ou de um fluxo com uma falha cuja origem é do próprio negócio (questão interna).</p> <p>Os demais procedimentos a serem seguidos após o evento ser lançado são os mesmos descritos no “evento intermediário de escalonamento”.</p>
	Fim de Erro	<p>Indica que um resultado indesejado será gerado com o término do processo, o que caracteriza o lançamento do evento “fim de erro”. Neste caso, o sistema destaca o símbolo automaticamente com a borda preenchida.</p> <p>Uma ou outras atividades anteriores ao evento de fim que tenham divergido do esperado, devem ter anexadas em suas bordas o símbolo do evento intermediário de erro, o que se chama “capturar o evento”. Neste caso, as bordas estarão vazadas, de outra cor, conforme a configuração automática do sistema. Junto a estas atividades, deverão ser anexadas outras nas quais se deve escrever o que precisa ser feito para fins de correção.</p>
	Fim de Cancelamento	Este tipo de evento é utilizado dentro de um subprocesso transacional, indicando que uma transação deverá ser cancelada. Além disso, indicará que uma mensagem de cancelamento de protocolo será enviada às organizações envolvidas.

		<p>Deverá ser anexado um evento de cancelamento intermediário na borda do símbolo do subprocesso transacional. Em seguida, aparecerá automaticamente um fluxo de sequência, no qual deverá ser anexada atividade com descrição do que deverá ser realizado em contrapartida.</p> <p>Ex.: uma empresa de eventos deve cancelar o evento programado caso não consiga realizar as contratações necessárias, informando as demais organizações que estiverem envolvidas. A impossibilidade de realização de evento é o evento “fim de cancelamento” e o cancelamento dos diversos tipos de contratos constituem as atividades que estarão anexadas aos eventos intermediários.</p>
	Fim Múltiplo	Há múltiplas consequências ou resultados ao terminar um processo, sendo que todas irão acontecer. Portanto, pode ser utilizado para diferenciar os resultados diversos do processo. Ex.: Em um processo que envolva solicitações, pode haver diversos resultados, tais como: solicitação atendida ou cancelada.

Tabela 18. Eventos BPMN. Eventos de Fim

Gateways (desvios)

Representados por losangos, são utilizados para definir e direcionar quais rumos o fluxo do processo irá seguir e controlar suas ramificações. São simplesmente uma visualização da divergência ou da convergência do fluxo, portanto, somente o direcionam, não realizam atividades e nem tomam decisões. São desvios em consequência de decisões tomadas na atividade/tarefa que os precedem.

Quando as sequências de saída do fluxo se ramificam a partir deles, são divergentes. Já enquanto ponto de união destas sequências, são convergentes.

Elementos gateways deverão ter o ponto de divergências, isto é, terá o fluxo de saída para duas ou três atividades, contudo deverá apresentar o ponto de convergência, ou seja, a unificação das mesmas atividades para continuar o fluxo. Em caso de exceções, poderá não ser utilizado o ponto de convergência, mas é preciso analisar o fluxo e verificar a *layout* para a correta continuidade do desenho. Na tabela abaixo serão indicados quais os gateways devem ser utilizados para sincronizar os fluxos.

Representação gráfica / Notação	Elemento / recurso	Descrição
------------------------------------	--------------------	-----------

	<p><i>Gateway</i> Exclusivo (Desvio Condicional Exclusivo / <i>Gateway</i> Exclusivo baseado em Dados)</p>	<p>É um dos tipos mais utilizados. Pode ser representado por meio de dois símbolos, tanto com o marcador “X” dentro do losango quanto sem. Semanticamente funciona como “ou”, o que corrobora para o fato de ser denominado “exclusivo”.</p> <p>Quando estiver divergente, apenas um dos caminhos será seguido para a continuação do processo. Esta escolha ocorre por meio de uma informação existente no contexto.</p> <p>Quando estiver convergente, o primeiro fluxo a chegar ao <i>gateway</i> permitirá o prosseguimento do processo.</p>
	<p><i>Gateway</i> Paralelo</p>	<p>Indica que todos os fluxos de saída são ativados de forma simultânea a partir do desvio.</p> <p>Este elemento é normalmente utilizado em par. O primeiro <i>gateway</i> paralelo divide e o segundo unifica o fluxo. Semanticamente funciona como “e”, uma vez que todas as tarefas que partem dele deverão ser executadas.</p>
	<p><i>Gateway</i> Inclusivo</p>	<p>O fluxo dividido em mais de um caminho utilizando este <i>gateway</i> implica no entendimento de que a partir daquele ponto, uma vez verificadas as informações necessárias, serão seguidos (ativados) os caminhos cujas condições sejam verdadeiras, podendo ser um ou mais.</p> <p>Quando for ponto de convergência, é preciso observar que todos os caminhos ativados anteriormente no desvio devem alcançar o <i>gateway convergente</i> para o processo continuar.</p> <p>Semanticamente equivale a “e/ou”. Para sincronizar os fluxos, utiliza-se o mesmo <i>gateway</i>.</p>
	<p><i>Gateway</i> baseado em Evento</p>	<p>Quando o <i>gateway</i> estiver divergente, apenas um dos caminhos será seguido para a continuação do processo. O que determina a sequência do fluxo é a ocorrência de um evento. Semanticamente funciona como “ou”.</p> <p>Geralmente, um evento específico, como o recebimento de uma mensagem, determina quais dos caminhos irão ser tomados. Ex.: Se uma empresa estiver à</p>

		<p>espera da resposta de um cliente, irá realizar um conjunto de atividades se um cliente responder “sim” e outro conjunto se ele responder “não”. O fator determinante para o caminho a ser tomado é a resposta do cliente.</p> <p>Quando estiver convergente, o primeiro evento a ocorrer, dará sequência ao processo.</p> <p>Nunca é usado para sincronização. Por sua lógica ser exclusiva, caso os fluxos tenham que ser sincronizados a partir de um ponto, usa-se o gateway exclusivo para unificar os caminhos.</p>
	<p>Gateway baseado em Evento Exclusivo</p>	<p>Utilizado quando caminhos alternativos são determinados por meio de eventos (várias mensagens ou sinais). Pode acontecer quando a decisão acerca de um caminho alternativo for tomada por alguém de fora do processo.</p> <p>Ex.: a assinatura de um contrato de compra aguarda um sinal relacionado à decisão de um cliente durante o processo de negociação. O desenvolvimento do processo depende desta decisão, pois vários resultados podem ocorrer: o cliente optar pelo comparecimento presencial e efetuar o pagamento em espécie; o cliente decidir por não firmar o contrato e não efetuar o pagamento; o cliente decidir pagar por transferência, o que demanda um dia para o processamento bancário.</p> <p>Quando for necessário unificar os caminhos, é utilizado o gateway exclusivo.</p>
	<p>Gateway baseado em Evento Paralelo</p>	<p>Permite que vários eventos acionem e continuem o fluxo do processo, sem que haja necessidade do atendimento de todos.</p> <p>Uma vez que a condição para acionar o fluxo passe a ser verdadeira, então o processo será instanciado imediatamente. Ex.: Se a aprovação de aumento do limite de saque pelo cliente ocorrer devido à aprovação do gerente bancário, não será necessária a análise do relatório de pontuação de crédito do cliente, ou vice-versa. Nesta situação específica, apesar de existirem duas condições que permitam o aumento do</p>

		<p>limite, o atendimento de uma é suficiente para a sequência do processo.</p> <p>A sincronização do fluxo ocorre com o uso de um <i>gateway</i> exclusivo.</p>
	<p>Gateway Complexo</p>	<p>Utilizado para modelar o comportamento complexo de ramificação ou convergência que não pode ser capturado por outros tipos de desvio. É sempre indicado tentar usar a combinação de tipos diferentes de <i>gateways</i> antes de utilizá-lo.</p> <p>Pode receber e originar um ou mais fluxos do processo. Uma expressão específica deve indicar quais as condições ativarão o processo - após disparados os fluxos e completados, o <i>gateway</i> é reiniciado como se um <i>reset</i> houvesse ocorrido.</p> <p>Também deve ser usado para sincronização.</p>

Tabela 19. Gateways

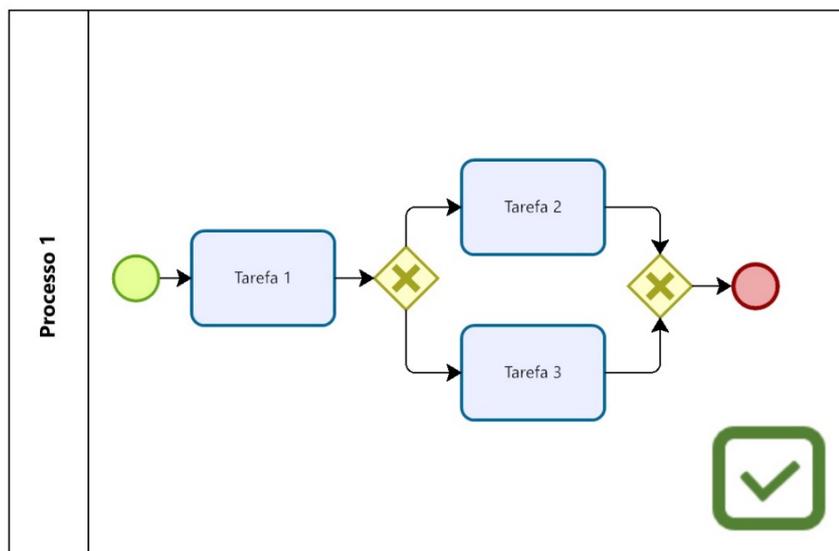
EXEMPLOS DE USO DE BOAS PRÁTICAS EM MODELAGEM

O item anterior já abarcou um número significativo de boas práticas de modelagem, portanto, esta parte irá se ater a um número mais restrito de exemplos, porém, com enfoque no uso de recursos visuais para ilustrar contextos que requerem uma atenção especial para serem apropriados.

Usar eventos de início e eventos de fim

O uso de eventos iniciais e finais é considerado boa prática, mas se um evento de início for inserido em uma piscina, o evento de fim será obrigatório (e vice-versa). A ausência destes elementos corrobora para a má interpretação do processo, dando a impressão de que está incompleto.

Nas figuras abaixo temos exemplos do emprego correto e incorreto dos eventos de início e fim no processo:



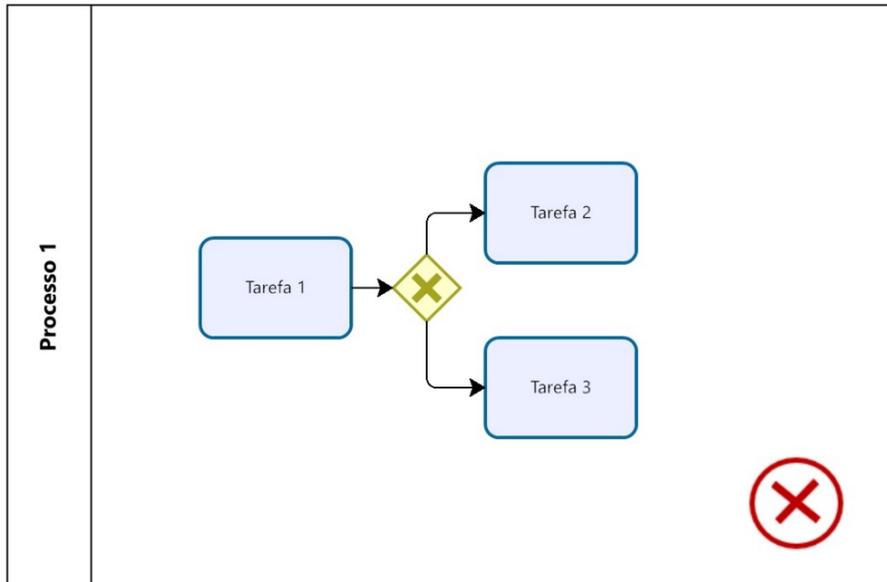
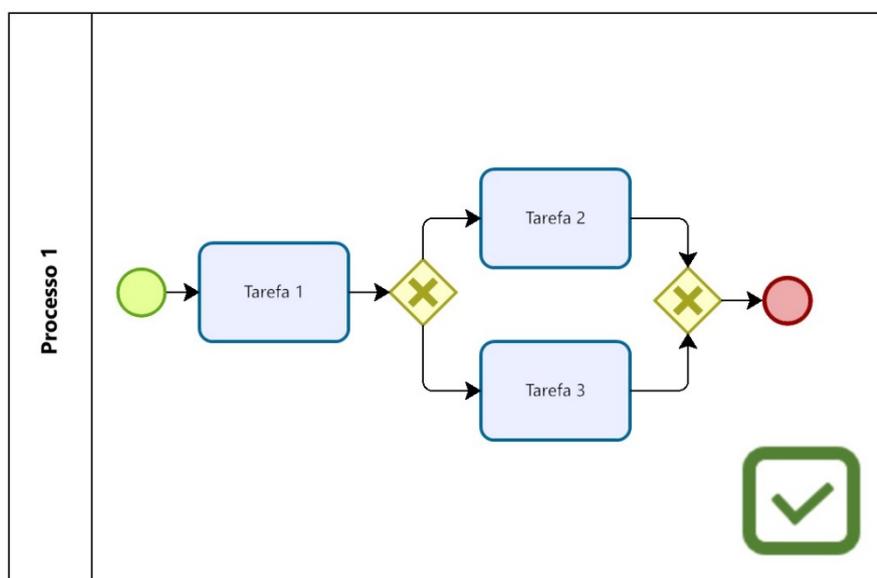


Figura 4. Exemplo de uso de eventos de início e fim

Atividades devem estar conectadas

Conforme a notação BPMN, todos os elementos do processo inseridos em uma piscina devem estar totalmente conectados por fluxos de sequência. Quando isto não acontece, a compreensão quanto à ordem da realização das atividades é prejudicada, além do fato da notação estar empregada de forma incorreta.

Nas figuras abaixo, temos exemplos do emprego dos eventos de início e fim do processo, de forma correta e incorreta:



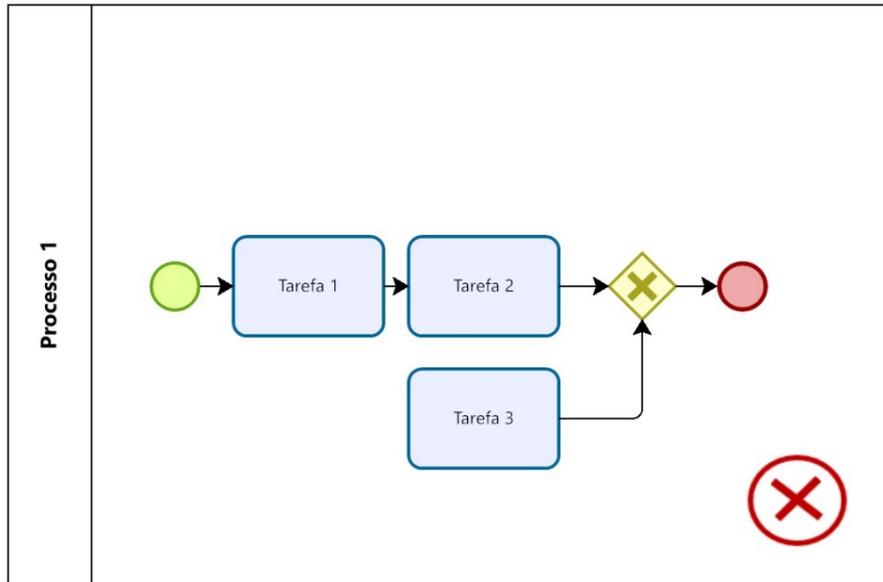
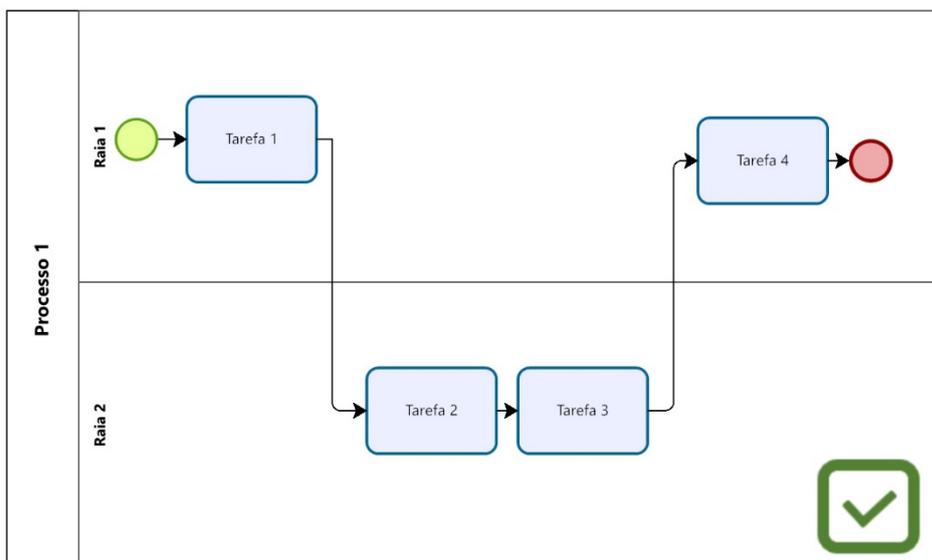


Figura 5. Exemplo de atividades devem estar conectadas

Usar Fluxos de sequência e de mensagem corretamente

É preciso utilizar fluxo de mensagem para conectar atividades localizadas em piscinas diferentes. Já para conectar atividades na mesma piscina são usados fluxos de sequência, uma vez que estes determinam a ordem de precedência entre as atividades de um processo.

Seguem exemplos do emprego correto de fluxos de sequência e o emprego incorreto dos fluxos de mensagem, numa mesma piscina:



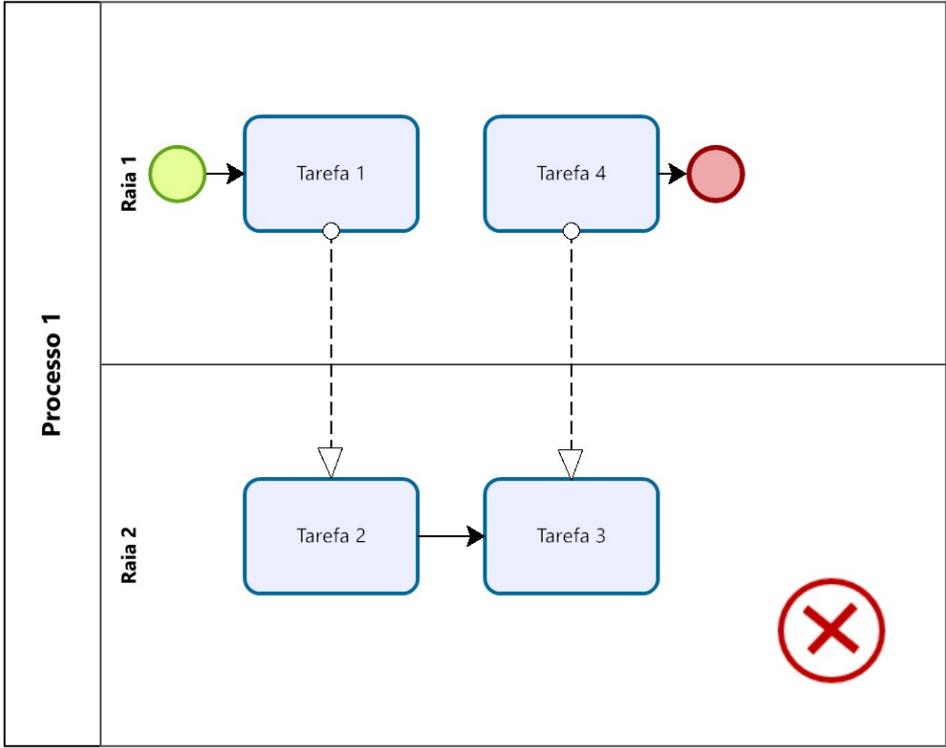
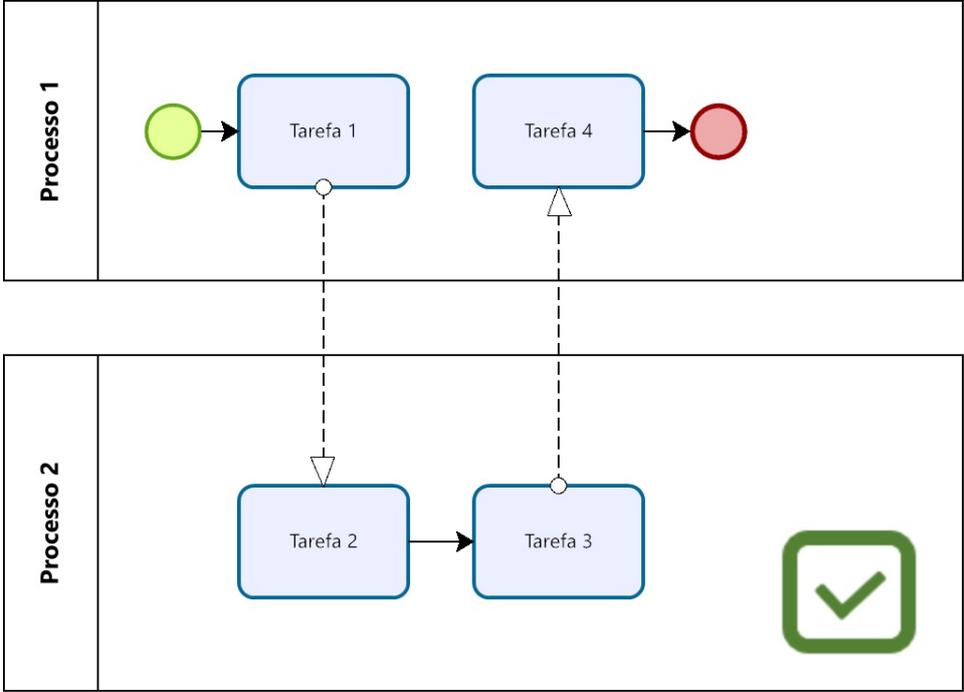


Figura 6. Exemplo de usar fluxos de seqüência e de mensagem corretamente

Agora, o emprego correto de fluxos de mensagem e o emprego incorreto de fluxos de seqüência, em piscinas diferentes:



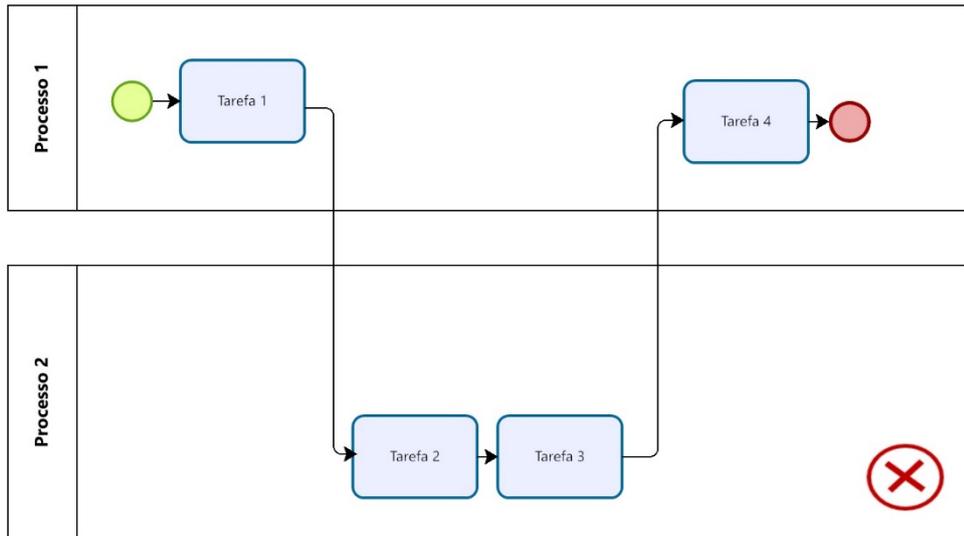
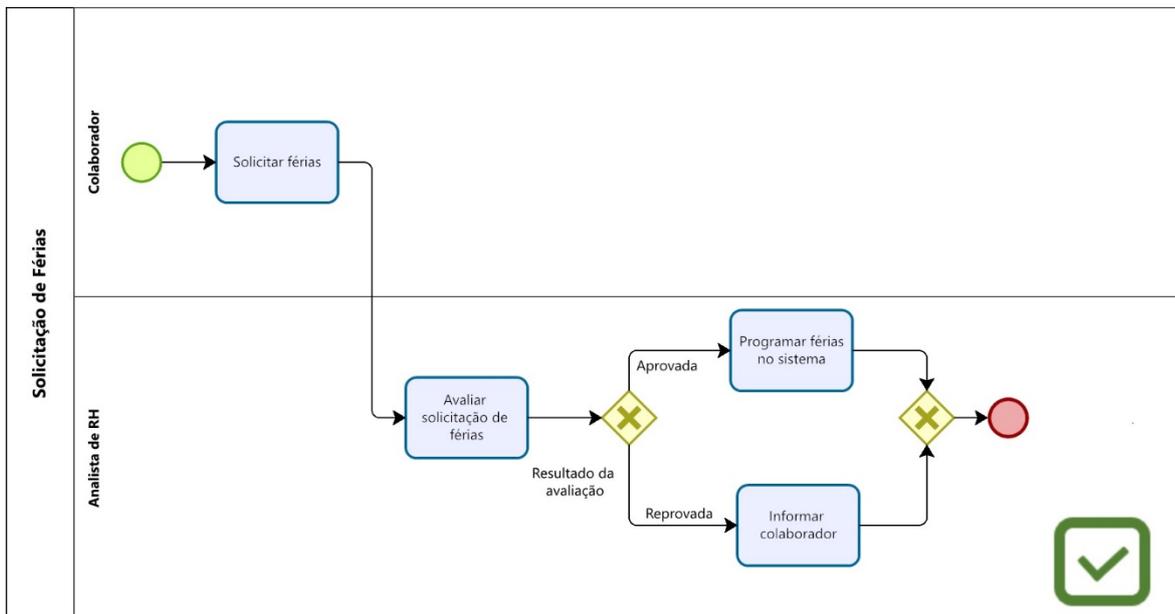


Figura 7. Exemplo de emprego de fluxos de mensagem

Gateway como exemplo de controle e unificação de fluxo

Segundo as especificações BPMN, *gateways* são elementos de controle de divisão e unificação do fluxo e, portanto, não podem ser utilizados para realizar ações no processo, o que é feito por atividades e tarefas no processo.

Seguem exemplos do emprego correto e incorreto dos gateways, considerando a explicação acima:



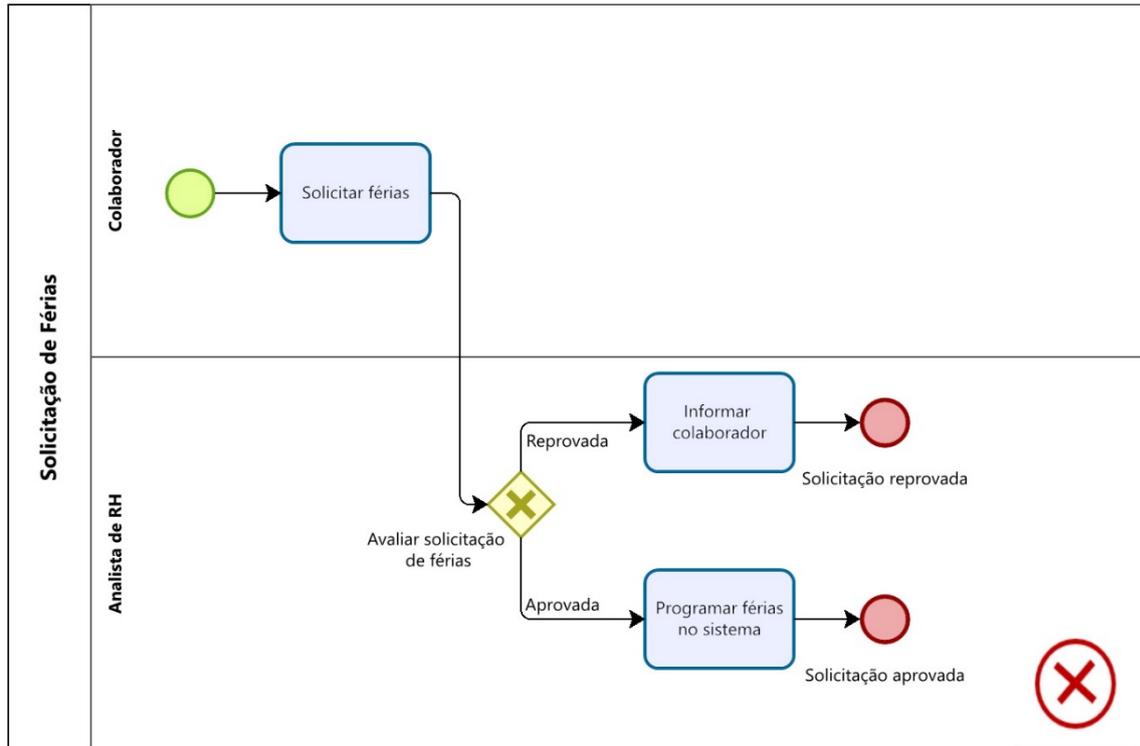
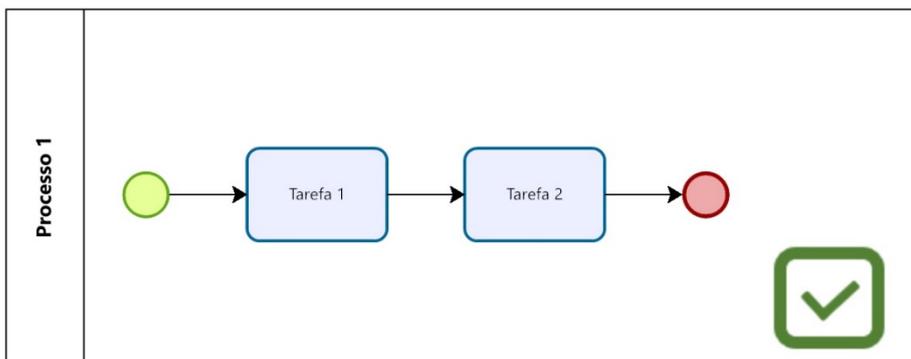


Figura 8. Exemplo de emprego gateway como exemplo de controle e unificação de fluxo

Usar atividades de mesmo tamanho no diagrama

Não é necessário padronizar o tamanho das atividades no diagrama. No entanto, elas devem ter o mesmo tamanho no processo, conforme se verifica a seguir:



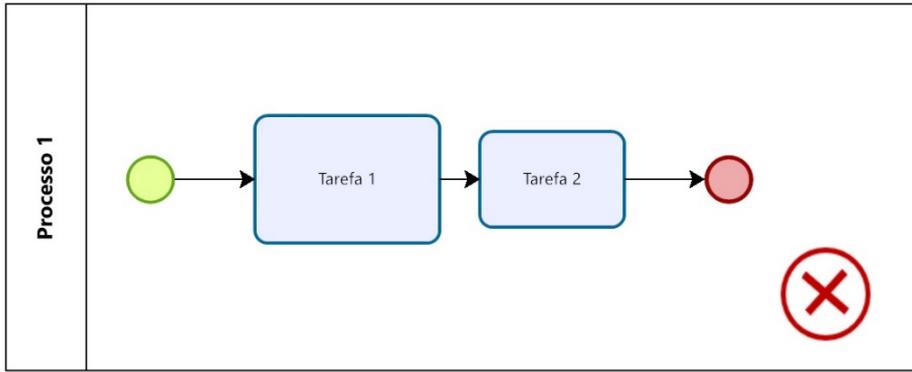
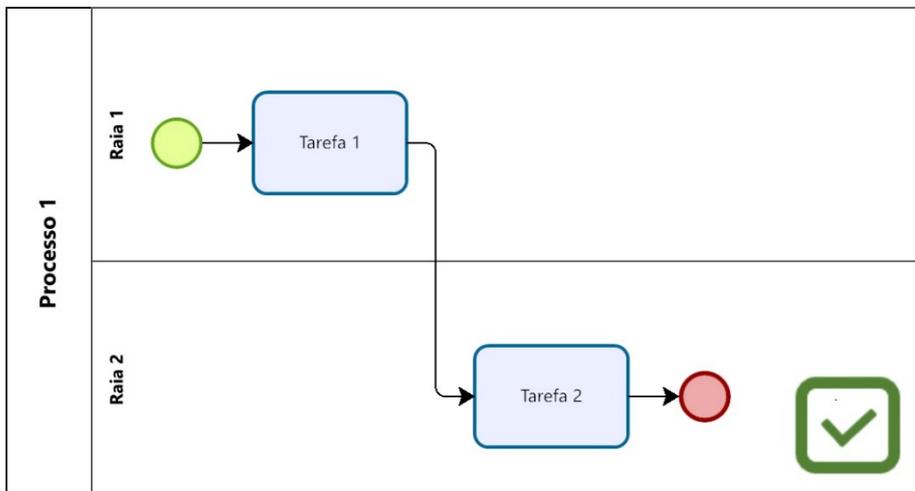


Figura 9. Exemplo de emprego usar atividades de mesmo tamanho no diagrama

Usar corretamente os fluxos de sequência

As setas que ligam as tarefas entre si e com os eventos devem entrar pela esquerda e sair pela direita, possibilitando que o fluxo siga de forma linear. Abaixo, exemplos do uso correto e do uso incorreto:



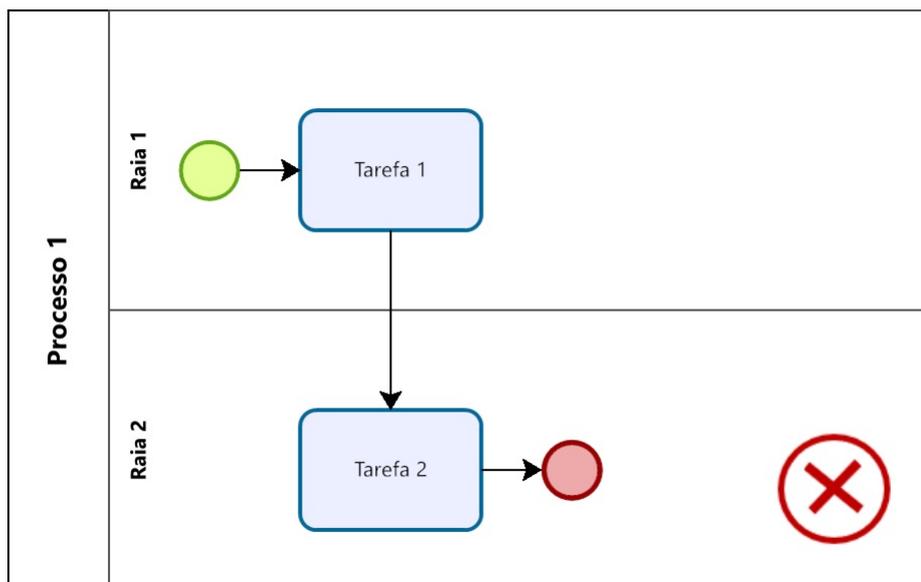


Figura 10. Exemplo de emprego usar corretamente os fluxos de sequência

Usar os termos Mapa, Modelo e Diagrama de Processo ao invés de Fluxograma quando se usa a Metodologia BPMN

Fluxograma é um tipo de notação utilizada para representação de fluxos de trabalho, simples e intuitiva, porém limitada a retratar apenas processos de pouca complexidade que não abarcam situações típicas de **web services**, portanto, indo de encontro a uma grande parte dos fluxos de trabalho das atividades diárias atuais.

Nesse sentido, seguindo a notação BPMN adotada como padrão pelo Escritório, os desenhos dos processos modelados pelo Escritório serão chamados de Diagrama, Mapa ou Modelo de Processo. Para isto, deverá ser observado:

- um Diagrama proporciona uma visão geral dos processos (retrata fluxo do processo e principais atividades);
- um Mapa de Processos possui mais detalhes (mostra fluxo do processo, principais atividades, fluxos alternativos, distribuição de trabalho, decisões, atores, eventos, resultados);
- um Modelo de Processos é o nível mais completo de representação (mostra fluxo do processo, principais atividades, fluxos alternativos, distribuição de trabalho, decisões, resultados, atores, eventos, dados mais complexos, fluxo da informação, capacidade de simulação, tempos de atividades, custos de recursos, número de instâncias, resultados históricos, dentre outras informações adicionais consideradas pertinentes).

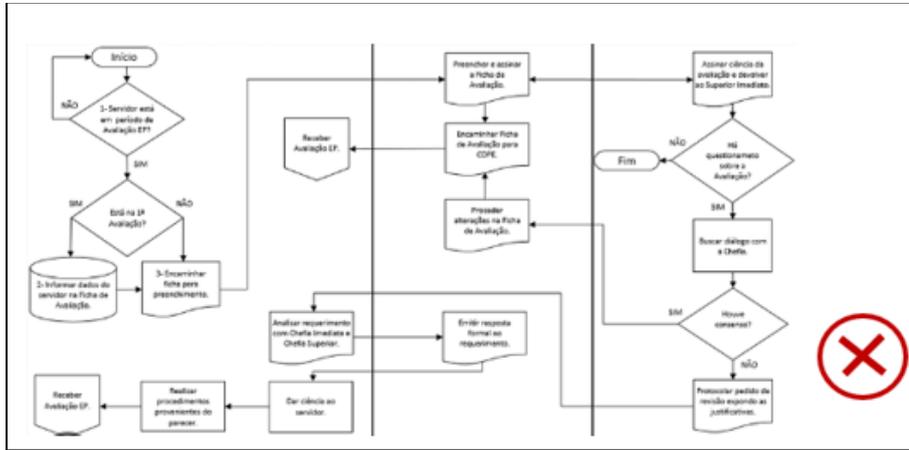


Figura 11. A notação Fluxograma não reflete os produtos de modelagem dos processos da ANPD

Exemplo	Nomenclatura	
	Diagrama	
	Mapa do Processo	
	Modelo do Processo	

Figura 12. Exemplos de Diagrama, Mapa e Modelo do Processo, produtos da modelagem do Escritório de Processos



ANPD

Autoridade Nacional de Proteção de Dados