



# BOOK DE GOVERNANÇA

## DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

# Book de Governança de Transformação Digital



OUTUBRO 2019

Palavras chave: 1. Plano Digital 2. Transformação Digital 3. Digitização 4.  
Governança 5. Processos 6. Ferramentas 7. Anvisa

# S SUMÁRIO


1	INTRODUÇÃO .....	04
2	TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DA ANVISA .....	08
3	GOVERNANÇA DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL ....	18
4	ATORES, PERFIS E COMPETÊNCIAS .....	24
5	PROCESSOS DE NEGÓCIO .....	30
6	MATERIAIS DE APOIO .....	54
7	REFERÊNCIAS .....	62
8	SIGLAS .....	65



1

# Introdução

---



---

*Apresentar definições e ferramentas para a  
implementação da governança da Transformação  
Digital da Anvisa.*

# 1. INTRODUÇÃO

---

S

1

2

3

4

5

6

7

8

A transformação digital no setor público é compromisso firmado pelos países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), dentre eles o Brasil que, desde 1996, juntou-se como parceiro estratégico ao grupo e, a partir de 2015, reafirmou seu compromisso por meio de acordo de cooperação. O pleito do Brasil para integrar a OCDE, realizado em 2017, resultou em maior comprometimento do país em relação aos instrumentos e aos valores da Organização, dentre eles o compromisso com o Governo Digital.

O governo federal tem trabalhado nas iniciativas para a Transformação Digital dos serviços públicos brasileiros. Essa iniciativa começou em 2017 com a formação de um GT que envolveu diversos órgãos do governo que trabalharam para a publicação do Decreto 9319, de 21/03/2018, o qual instituiu a Estratégia Brasileira para a Transformação Digital.

Atualmente, O Ministério da Economia, por meio da Secretaria de Governo Digital, tem coordenado os projetos de simplificação de serviços e políticas públicas, de transformação digital de serviços públicos, de governança e compartilhamento de dados e de utilização de canais digitais.

O objetivo inicial é, por meio da digitalização dos serviços disponibilizados pelo Governo Federal, diminuir a jornada do cidadão que busca soluções, agilizando as respostas e diminuindo os custos. “O Brasil só vai mudar com a transformação digital”, a afirmação foi do secretário especial de Desburocratização, gestão e governo digital do ministério da Economia, Paulo Uebel, demonstrando o forte interesse nessa direção. Com a velocidade e força que o programa ganhou, a transformação digital dos órgãos do governo federal também passou a contemplar serviços para pessoas jurídicas e os sistemas próprios de cada órgão.

---

Os objetivos da SGD/ME estão baseados em: simplificação do acesso à base de dados; reuso de dados e informações; melhoria da formulação e revisão de políticas; racionalização dos gastos públicos; interoperabilidade para eficiência e simplificação dos serviços públicos.

Alinhada aos objetivos e cenário nacional de transformação digital, a Anvisa, após rodadas técnicas de discussão e definição de prioridades para a transformação de serviços elaborou no segundo semestre de 2019 seu Plano Digital, responsável por nortear a digitização de serviços da Agência.<sup>1</sup>

É neste contexto que, com o objetivo de orientar e tornar tangível os procedimentos e rotinas da transformação digital, o Grupo Gestor da Transformação Digital com o auxílio de diversos atores da Anvisa, construiu e consolidou suas práticas neste *Book* que servirá como guia para os operadores da transformação digital da Agência.

Para tanto, este *Book* está organizado em oito partes sendo esta a primeira, correspondendo à introdução ao contexto de sua criação e objetivos. A segunda parte apresentará os desafios experimentados ao longo da elaboração do Plano Digital da Anvisa. A terceira parte trata os conceitos de governança e como estes se relacionam com a proposta deste guia. A quarta apresentará os atores envolvidos na governança da transformação digital da Agência, suas responsabilidades e competências. A quinta parte destaca os processos e ritos envolvidos na operacionalização da governança. A sexta trará o conjunto de ferramentas que serão utilizadas para a operacionalização daquilo descrito na parte anterior. Por fim, as duas últimas partes correspondem ao levantamento de referências e siglas utilizadas.

<sup>1</sup> *Introdução do Relatório Executivo da Construção do Plano Digital da Anvisa. 2019*




2

# Transformação Digital da Anvisa

---





---

*Otimizar processos e melhorar seus desempenhos  
por meio de recursos tecnológicos, em meio à  
velocidade e conectividade*

# 2. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DA ANVISA

---

S

1

2

3

4

5

6

7

8

Transformação digital é um desafio para o setor público<sup>1</sup>. O conceito, em linhas gerais, explica a preparação das organizações para otimizar os processos e melhorar seus desempenhos por meio de recursos tecnológicos, em um cenário que compreende velocidade e conectividade, de forma que os entraves da burocratização da rotina incomodam os cidadãos na busca pelos serviços públicos. Nesse sentido, entender a melhor forma de prestar o serviço à sociedade envolve tanto o componente da inovação, como também o olhar sobre o negócio no qual os servidores públicos reconheçam pontos de mudança e melhorias de forma mais orgânica. Ou seja, a transformação digital não é apenas uma discussão de tecnologia, mas também uma discussão de negócio. A digitalização de um processo de trabalho oportuniza repensar propósito, papéis, objetivos e até mesmo o arcabouço normativo disposto, pois é uma janela que se

abre não para a digitalização da burocracia, mas para a melhoria e simplificação de processos. Podemos prover nossos serviços de uma forma mais simples, mais ágil e mais inteligente?

## 1ª Onda de Transformação

A transformação digital é um movimento constante e contínuo com o conjunto de serviços organizados por “ondas de transformação”. A primeira onda veio do levantamento preliminar do Ministério da Economia onde foram identificados 35 serviços da Anvisa para inclusão da estratégia de digitalização de serviços.

Nesse levantamento, foi tratada a digitalização do primeiro serviço disponibilizado no Portal de Serviços ao Cidadão: o Certificado Internacional de Vacinação ou Profilaxia (CIVP), que tem obtido resultados positivos com relação à economia financeira, processual e de recursos humanos.

<sup>1</sup> Introdução do Relatório Executivo da Construção do Plano Digital da Anvisa. 2019

Outros quatro serviços também foram levantados pela Anvisa e estão sendo transformados:

- Solicitação de autorização de importação de produtos à base de canabidiol por pessoas físicas;
- Solicitação de autorização de importação de produtos sujeitos a controle especial sem registro no país;
- Consulta da tabela de fenilalanina em alimentos;
- Certidão de venda livre para exportação de alimentos.

Para a construção do Plano digital, houve a necessidade de se prospectar outros possíveis serviços junto às unidades de negócio da Anvisa, em um contexto mais abrangente, além dos projetos priorizados no Plano Diretor de Tecnologia da Informação – PDTI, aprovado em 1º de julho de 2019, para o ciclo 2019-2022.

A Aplan e a GGTIN vêm trabalhando na construção do Plano de Transformação Digital da Anvisa, desde maio de 2019.

Apesar do PDTI estar aprovado muito recentemente pela instância estratégica da Anvisa, houve adicionalmente, o cuidado de se realizar outra ação para diagnóstico de serviços que, por ventura, não haviam sido identificados ainda, mas que seriam importantes para o salto na transformação digital da Agência. Assim, foi realizada uma oficina de trabalho, nos dias 27 e 28 de junho, com a equipe de gestores da Anvisa, na ENAP, e que contou também com a participação da SGD e a Casa Civil.

O objetivo da oficina foi de mapear necessidades e oportunidades de transformação digital para a facilitação do acesso da sociedade aos serviços da Anvisa, para além dos projetos em TI que foram priorizados no PDTI.

Durante a oficina, foram apresentados o contexto e a necessidade de transformação de serviços por meio digital e dados do Ministério da Economia sobre o tema.

Também foram discutidos quais serviços que cada área da Agência oferece, o que cada um deles entrega para a sociedade em termos de valor e quais são considerados os mais relevantes para a transformação digital. Como resultado, foram identificados 79 serviços com possibilidades de transformação digital.

### **Metodologia de Construção e Agrupamento do Plano Digital**

Inicialmente, para fins do Plano Digital, foram selecionados apenas os serviços (levantados na oficina) que impactam de maneira direta a entrega de valor da Anvisa para os cidadãos, e que serão trabalhados no período de 2019 a 2020, ou seja, os serviços que tratam de melhorias de processos internos, porém em que não há interação direta com o cidadão, não foram inseridos nesse primeiro momento.

A partir dessa lista, foi feita uma correlação entre os serviços levantados e os 35 serviços que estão listados no portal SGD/ME (que foram retirados da Carta de Serviços da Anvisa). Na sequência, foi feita uma verificação cruzando os serviços que estavam na planilha com os projetos que estão priorizados no PDTI para o Ciclo 2019 a 2022. Desse cruzamento, percebeu-se a necessidade de se atualizar a Carta de Serviços da Anvisa.

A forma de se levantar como a Anvisa presta os serviços à sociedade, em termos unitários e em cada unidade organizacional, foi por meio da lista de códigos de assunto do Sistema Datavisa. A identificação por essa maneira torna possível verificar o que já está como serviço eletrônico e o que deve passar pela transformação digital no período de 2019 a 2020. Essa lógica partiu dos produtos e serviços que estão sujeitos à atuação da vigilância sanitária, descritos pela Lei 9.782/1999,

que dispõe quais são as atividades relacionadas à regulação, normatização, controle e fiscalização na área de vigilância sanitária, bem como da norma que dispõe sobre o peticionamento e recolhimento da arrecadação das taxas de Fiscalização de Vigilância sanitária, a RDC 222/06. Um código de assunto pode ser entendido como uma unidade de serviço. Este padrão representa o menor nível de granularidade ou espécie de serviços e de processos de trabalho relacionados à regularização de empresas e produtos no contexto de atuação da Agência; além disso é o padrão que segue a dinâmica de interação a que os usuários estão atualmente familiarizados, assim como as unidades organizacionais da Agência. O levantamento dos códigos de assunto foi solicitado por meio do CA 237701 e o estudo dos códigos levou em consideração a situação em 25/07/2019. A planilha gerada retornou 6.638 códigos de assunto, sobre os quais ainda foram aplicados mais três

filtros: apenas os códigos com respectivo fato gerador; apenas os assuntos que não têm data de fim de vigência (ou seja, estão em uso); e os assuntos que estão como “Visível\_Internet”, ou seja em processo eletrônico. Foram também desconsiderados os códigos referentes a situações intermediárias para a execução dos serviços, tais como, aditamentos, desistência de petição e cumprimento de exigência. Dessa forma foram apurados 2.126 códigos de assunto (ou unidades de serviço) do Datavisa.

Adicionalmente, foram considerados 12 grupos de serviço (identificados no levantamento) que não possuíam códigos de assunto no Datavisa, totalizando 2.138 códigos. Vale ressaltar que pode haver incrementos ao longo da implementação, com a inserção de novas unidades de serviços que não estavam contempladas por não terem, até aquela data, códigos de assunto no Datavisa.

Dessa forma, as 2.138 unidades de serviços poderiam ficar agrupadas em 30 grupos de serviços e foram ainda categorizadas considerando os eixos de ação de pré, pós mercado e de governança (externos e priorizados), que correspondem aos macroprocessos da cadeia de valor da Agência.

Porém, os serviços de forma unitária (2.138) e o agrupamento dos serviços (30) não espelhavam a dimensão real da transformação digital da Anvisa, por serem grandezas muito díspares: ao mesmo tempo que 30 serviços são um número pequeno frente às várias funcionalidades de cada serviço, a representação na forma unitária dispersa os ganhos em escala da proposta da transformação digital.

Cabe ressaltar que a SGD/ME espera receber um diagnóstico de transformação digital, por serviço de cada órgão.

O diagnóstico se refere a um formulário com perguntas baseadas em um método de levantamento de custos sobre quanto custa consumir um serviço específico, tanto para o cidadão, setores regulados (custo da burocracia ou modelo de custo padrão - SCM), quanto para a Administração (custos de pessoal, espaço e tecnologia para a prestação do serviço).

Assim, foi proposta outra forma de agrupamento dos serviços, na qual foram considerados o ciclo de vida da empresa (licenças, concessões, permissões ou autorizações), o ciclo de vida do produto (medicamentos, produtos para a saúde, saneantes, cosméticos etc.), os diferentes grupos de usuários (consumidor, fabricante, distribuidor, transportador, etc.) e a jornada do serviço, até o nível de atividades e finalidade de cada unidade de serviço.

---

Essa forma de apuração seguiu a lógica de outros serviços análogos contemplados no portal, como nos exemplos reportados de outras agências, em atendimento ao solicitado pela SGD/ME para fins de agrupamento dos serviços.

A nova arquitetura agrupou 181 serviços para o Plano Digital, como uma subdivisão dos 30 grupos de serviços considerados. A subdivisão foi feita baseada nos códigos de assunto e nos serviços existentes no Portal, considerando o olhar do usuário. Outros códigos de assuntos foram descartados do total (além de aditamentos, desistência desconsiderados anteriormente), tais como: correção de dados na base, reconstituição de documentação e retificação de publicação. Esses somaram, ao todo, 196 códigos de assuntos desconsiderados, pois fazem parte do processo meio dos serviços.

Além disso, foram somados 18 serviços que não constavam na lista por não terem um código de assunto relacionado específico. Dessa forma, o total de códigos de assunto apurados foi de 2.059.

Nessa arquitetura desenvolvida, importa a disposição do tipo de serviço que o usuário busca dentro de cada um dos 30 grupos, para: solicitar, alterar, renovar, cancelar, emitir de certificado ou renovar qualquer produto ou serviço (AFE, CPBF, Registro, dentre outros). Esses serviços foram replicados pela quantidade de produto ou grupo de usuário (medicamentos, produtos para a saúde, saneantes, cosméticos, alimentos, agrotóxicos, tabaco, PAF e Serviços). Cabe ressaltar que nem todos os grupos de serviço terão todos os tipos de serviço ou todos os tipos de produtos, por exemplo, para o produto Agrotóxico, não há concessão de registro, porém identificou-se as demais avaliações realizadas pela unidade organizacional.

Os 181 serviços foram ainda encaixados nos cinco tipos de esteira de transformação da SGD/ME:

- Esteira 1: serviços de balcão digital (login único para o usuário, formulário padrão, processo padrão, integração apenas com o SEI).
- Esteira 2: serviços de agendamento (login único para o usuário, formulário padrão, processo padrão, integração apenas com o SEI).
- Esteira 3: serviços com automação customizada (login único para o usuário, formulário customizado, fluxo customizado, integração apenas com o SEI).
- Esteira 4: serviços com automação customizada e com integração com outros sistemas (login único para o usuário, formulário customizado, fluxo customizado, integração com o SEI e com integração com outros sistemas para consulta ou APIs).
- Esteira 5: serviços cuja automação será realizada pela Anvisa.

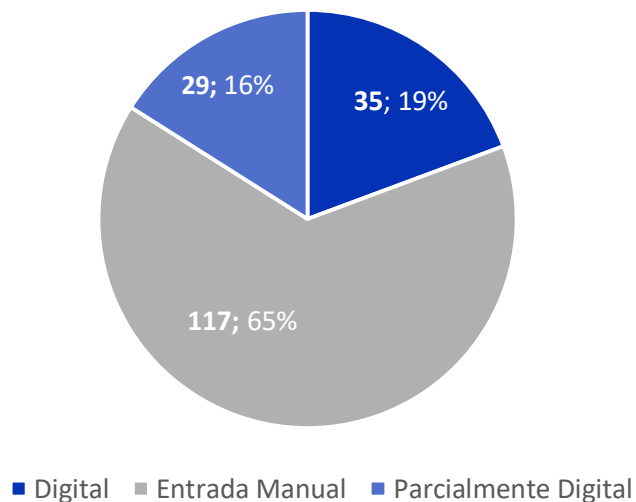
Internamente, houve o esforço de classificar todos os 181 serviços quanto à maturidade digital ou estágio de transformação digital, segundo os critérios a seguir:





A classificação de um serviço como "Digitalizado" seguiu a definição do Decreto nº 8.936/2016, que diz que serviço público digital é aquele cuja prestação ocorra por meio eletrônico, sem a necessidade de atendimento presencial. Com essa classificação foi obtido o diagnóstico situacional dos serviços da Anvisa, assim distribuídos no gráfico abaixo:

Maturidade digital dos serviços (%)



## 2ª Onda de Transformação Digital

A ideia é que o Plano Anvisa Digital seja vivo e que a percepção dos ganhos nos serviços prestados venha pelas ondas de transformação.

A 2ª Onda de Transformação se forma com a discussão de priorização do Plano Digital para 2019-2020. O objetivo do Plano é desenvolver serviços digitais para transformar a Anvisa em uma agência +simples, +ágil e +inteligente.


A meta definida é de transformar 121 serviços digitais, ou 67% do total de 181, ao ofertar 108 novos serviços digitais à sociedade e aumentar a maturidade de 13 serviços já digitalizados.

Cabe ressaltar que a governança do plano vai avaliar a priorização e inclusões posteriores, conforme critérios de oportunidade e conveniência dos serviços.



# 3

## Governança da --- Transformação Digital



---

*Governança pública: o equilíbrio entre cidadãos, governantes, alta administração, gestores e colaboradores, visando o bem comum.*

# 3. GOVERNANÇA DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

---

S

1

2

3

4

5

6

7

8

Para alcançar os objetivos descritos até aqui, a transformação digital necessita de uma estrutura ou sistema que garanta o bom arranjo e comunicação entre os atores envolvidos no digitização de serviços. Assim uma boa governança da transformação digital é crucial para o desempenho planejadas.

Por se tratar de um termo amplamente utilizado em diversas literaturas, com diferentes significados a depender do enfoque dado pelo autor, deve-se delimitar o que pretende-se chamar de governança no contexto deste Book.

Desse modo, para os fins deste documento pode-se compreender governança da mesma forma como prevista no Plano Estratégico do Tribunal de Contas da União (BRASIL, 2011), um sistema de direção, monitoramento e incentivo das organizações, tendo como base as relações entre sociedade, alta administração e servidores ou colaboradores.

Ainda segundo o Plano Estratégico do Tribunal de Contas (BRASIL, 2011) a boa governança pública tem como objetivo garantir a execução de ações alinhadas ao interesse público e seu fim é operacionalizado por meio de um conjunto de mecanismos existentes para este fim.

Ao se transplantar este conceito para a realidade da transformação digital da Anvisa, o interesse público deverá ser assegurado na medida em que os impactos esperados pelo programa sejam alcançados, como por exemplo, a redução dos custos da burocracia brasileira, aumento do acesso da população a serviços, redução do tempo de espera na obtenção de serviços e maior transparência na sua prestação.

Assim sendo, a governança da transformação digital da Anvisa alcançará os objetivo apresentados por meio do relacionamento dos diversos atores que a compõe baseados em mecanismos de estratégia e *accountability*.

Esses mecanismos são representados na figura abaixo que também apresenta a forma como a governança e a gestão se relacionam por meio de suas rotinas.

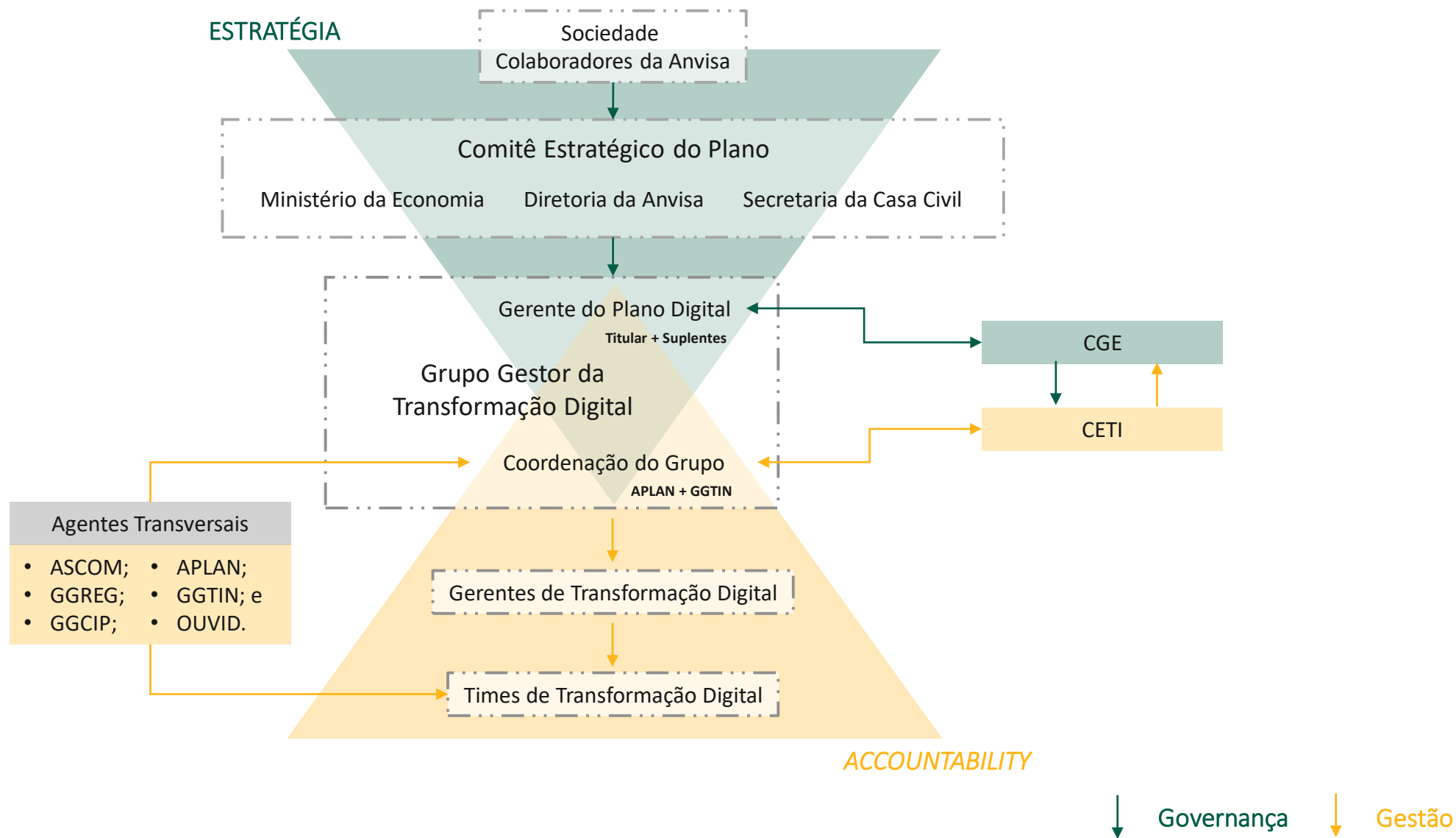


Da leitura da figura acima, entende-se que a governança, representada pelos processos de avaliação, direcionamento e monitoramento, transmite as orientações estratégicas aos operadores da gestão que,

por sua vez, por meio dos processos de planejamento, execução, controle e ação gerarão resultados e os reportarão (*accountability*) aos operadores da governança que, com base naquilo que foi apresentado, tomaram decisões e orientarão a estratégia, retroalimentando o processo.

Os detalhes do relacionamento entre governança e gestão deverá variar conforme a realidade de cada órgão e seus ritos e processos. Assim, no contexto da transformação digital da Anvisa, pode-se desdobrar a figura apresentada em detalhamento dos atores que compõe cada eixo e do modo como se relacionam.

A representação deste desdobramento pode ser chamada de estrutura de governança e será representada a seguir.



---

Da leitura da figura acima, entende-se como os diferentes atores da governança e gestão da transformação se organizam e operacionalizam as definições estratégicas do programa.

Em primeiro lugar, a sociedade juntamente ao coletivo de servidores e colaboradores da Agência que atribuem valor aos serviços prestados por esta. Em seguida, o Comitê Estratégico do Plano Digital, formado pelo Ministério da Economia e a Diretoria Colegiada da Anvisa. O Comitê é responsável por traduzir o valor dos serviços da Anvisa na estratégia de transformação digital norteando as ações a serem executadas para o atingimento dos objetivos estabelecidos.

Por sua vez, o Grupo Gestor da Transformação Digital é responsável por garantir a boa execução da estratégia proposta, traduzindo orientações estratégicas em rotinas de gestão e vice versa. Suas ações serão operacionalizadas

pela coordenação do Grupo Gestor, representadas pela Aplan e GGTIN.

Como *locus* decisório, consultivo e de monitoramento, o CGE – Comitê Gestor da Estratégia e CETI – Comitê Estratégico de TI serão o espaço para as rotinas mensais de monitoramento da transformação digital, de modo que o primeiro será o espaço para decisões estratégicas e o segundo para decisões táticas e de operacionalização considerando as capacidades da Agência.

Por fim a estrutura de gestão é representada pelos Gerentes de Transformação e seus Times de Transformação. São eles quem farão a operacionalização das decisões estratégicas, executando ações planejadas e controlando seus resultados. Paralelamente à estrutura de gestão, existe um conjunto de atores chamados de agentes transversais que serão acionados para garantir o alinhamento orientações transversais de agência.




4

# Atores, Perfis e Competências

---





---

*Apresentar os papéis dos atores da Governança da  
Transformação Digital.*

# 4. ATORES, PERFIS E COMPETÊNCIAS

S

1

2

3

4

5

6

7

8

Após a apresentação da estrutura de governança da transformação digital da Anvisa, se faz necessário apresentar os atores que a compõem, os perfis e competências desejados.



## Comitê Estratégico do Plano Digital da Anvisa

Formado pelo Ministério da Economia e Dicol, tem atribuições estratégicas, supervisionando a transformação digital da Anvisa como um todo.

### Papéis e responsabilidades:

- Acompanhar os resultados do Plano com as metas definidas pela Anvisa.
- Fornecer recursos para viabilização da transformação digital na Anvisa.



## Grupo Gestor da Transformação Digital

Formado pelo Gerente do Plano Digital e pela coordenação da transformação digital composta pela Aplan e GGTIN, o grupo deve ser o elo entre estratégia e gestão da transformação digital.

### Papéis e responsabilidades:

- Articular com os Gerentes de Transformação Digital para acompanhamento e cobrança dos resultados do Plano.
- Articular junto com o Ministério para *report* dos resultados e definição das esteiras de 1 a 4.
- Propor os próximos "sprints" de implementação do Plano Digital.
- Receber e triar novas demandas por digitização de serviços.
- Articular junto aos comitês estratégicos conforme a necessidade.



### **Comitês Estratégicos da Anvisa (CGE e CETI)**

*Locus* de deliberação e consulta sobre temáticas estratégicas da Anvisa. Devem fornecer o encaminhamento necessário para as ações da transformação digital dentro de suas respectivas atribuições

#### **Papéis e responsabilidades:**

- Acompanhar os resultados do Plano Digital.
- Identificar e propor novas oportunidades de transformação de serviços digitais.
- Propor priorização dos "sprints" de implementação.



### **Gerente de Transformação Digital**

Ator responsável por gerir uma carteira de projetos de transformação digital. Deve supervisionar a gestão de cada um dos projetos zelando pelo atingimento dos objetivos e cronograma pactuado.

#### **Papéis e responsabilidades:**

- Supervisionar projetos que integrem a carteira sob sua responsabilidade.
- Definir liderança de projeto.
- Compor o Time de Transformação.
- Manter a Diretoria relacionada ao projeto alinhada com as ações e resultados mais relevantes.
- Participar das reuniões de acompanhamento quinzenais com as lideranças de seus projetos e mensais com o Grupo Gestor.
- Planejar projeto de digitalização de serviço.



## Gerente de Transformação Digital

### Conhecimentos desejáveis:

- Gestão de projetos.
- Gestão de riscos.
- Métodos ágeis de gestão.
- Gerenciamento de pessoas.

### Habilidades:

- Disponibilidade parcial para desempenho das atribuições.
- Aptidão digital.
- Bom relacionamento.
- Proatividade.
- Boa comunicação.
- Capacidade de solucionar conflitos.
- Visão estratégica e sistêmica da Anvisa.



## Líder de Projeto

Colaborador membro de um Time de Transformação responsável por realizar a gestão do dia a dia do projeto, mantendo o Gerente de Transformação informado sobre aspectos de relevância ao projeto

### Papéis e responsabilidades:

- Gerir o Time de Transformação, sendo responsável pelo cumprimento dos prazos e resultados definidos para o serviço.
- Propor soluções e melhorias.
- Fazer *report* quinzenal do projeto para o Gerente de Transformação ou sob demanda.
- Preparar as reuniões do Time de Transformação.
- Atualizar andamento do projeto no *Project Online*.



## Líder de Projeto

### Conhecimentos desejáveis:

- Gestão de projetos.
- Conhecimento de *Project Online*.
- Conhecimento sobre estratégia de transformação digital.

### Habilidades:

- Disponibilidade parcial para desempenho das atribuições.
- Aptidão digital.
- Bom relacionamento.
- Proatividade.
- Boa comunicação.
- Capacidade de solucionar conflitos.
- Liderança.



## Agentes Transversais

Colaborador de uma das unidades transversais à estrutura de governança da transformação digital responsável por dar suporte às ações dentro da sua temática de modo a garantir a uniformidade entre os times.

### Papéis e responsabilidades:


- Orientar a execução de ações dentro da sua temática quando solicitado.
- Fornecer informações ao Grupo Gestor sempre que solicitado.
- Garantir a uniformidade das ações dos Times de Transformação dentro de sua temática.



# 5

## Processos de Negócio

---



---

*Estabelecer as regras de negócio para a  
operacionalização da Governança da  
Transformação Digital.*

# 5. PROCESSOS DE NEGÓCIO

---

S

1

2

3

4

5

6

7

8

A fim de que os atores da transformação digital da Anvisa possam gerar os resultados que esta propõe, foram desenhados os processos de negócio referentes às rotinas e atividades da digitização de serviços.

Este capítulo apresentará não só cada um dos processos em macro etapas por meio de um diagrama lúdico, mas também a descrição detalhada de cada uma destas, cobrindo desde o momento em que uma demanda por transformação digital surge, até a posterior preparação da digitização e gestão do pós-serviço.

Os processos a serem apresentados a seguir são:

1. Prospectar serviços para inclusão no Plano Digital.
2. Priorizar serviços em sprints.
3. Classificar os serviços por esteira de transformação.
4. Planejar automação do serviço.
5. Definir time de transformação.

6. Preparar para automação do serviço.

7. Acompanhar serviços do Plano Digital - Gestão do dia a dia.

8. Acompanhar serviços do Plano Digital - Rito quinzenal.

9. Acompanhar serviços do Plano Digital – Trimestral.

10. Acompanhar serviços do Plano Digital – Mensal.

11. Gerir trilha de desenvolvimento de pessoal da Transformação Digital.

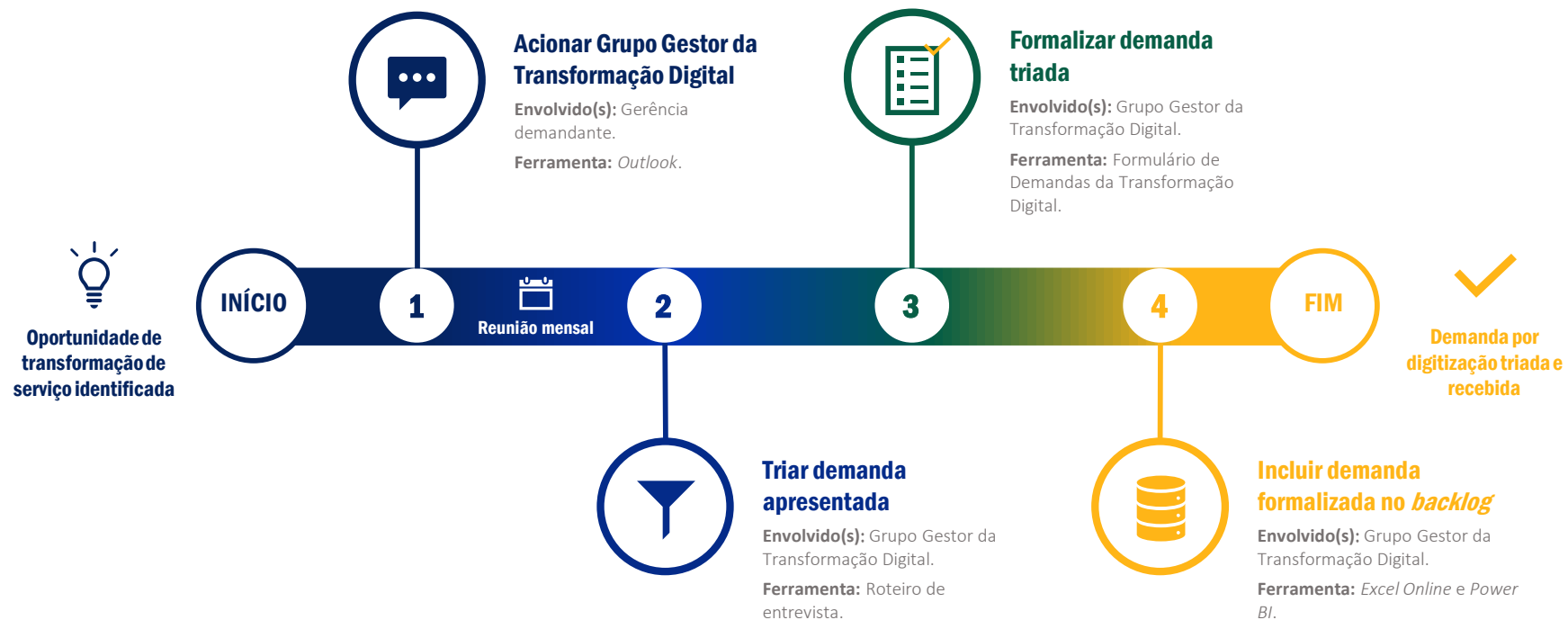
12. Gerir Plano de Comunicação.

13. Gerir avaliação do pós-serviço.





# P1 - PROSPECTAR SERVIÇOS PARA INCLUSÃO NO PLANO DIGITAL



## Descrição das Atividades

### 1 Acionar Grupo Gestor da Transformação Digital

A Gerência demandante, ao longo da sua rotina de trabalho poderá identificar serviços que poderão fazer parte da transformação digital da ANVISA; quando isso ocorrer, deverá entrar em contato com o Grupo Gestor da Transformação Digital (Aplan e GGTIN), via telefone *ou e-mail*.

### 2 Triar demanda apresentada

Uma vez que a Gerência demandante tenha entrado em contato com um dos atores do Grupo Gestor da Transformação Digital, deverá ser agendada reunião de entendimento da demanda de digitização de serviço. A reunião será agendada pelo próprio Grupo Gestor da Transformação Digital, utilizando a janela regular de reuniões mensais de acompanhamento<sup>1</sup>.

No contexto da Reunião Mensal, o Grupo gestor da Transformação Digital fará o entendimento da demanda a fim de que sejam identificados aspectos essenciais à continuidade da demanda, quais sejam:

- a) Alinhamento com a estratégia da Anvisa;
- b) Alinhamento com a estratégia de TI da Agência; e
- c) Impactos em regulamentações existentes.

Cabe destacar que por meio do entendimento da demanda, os atores do Grupo Gestor da Transformação Digital podem identificar que a melhor solução para o serviço em questão não é a sua digitização, mas sim outra que a Anvisa possa lançar mão, como por exemplo, transformação de processo ou revisão de regulamentação existente; devendo o Grupo Gestor orientar a Gerência demandante da melhor forma.

Por fim, o entendimento da demanda será guiado por Roteiro de Entrevista pré-formatado de modo a viabilizar que os atores responsáveis sigam a linha lógica de entendimento da demanda, com seus possíveis resultados, como colocado nesta descrição.

### 3 Formalizar demanda triada

Ao longo da reunião de entendimento da demanda, caso o Grupo Gestor identifique se tratar de uma demanda pertinente ao contexto de Transformação Digital da Anvisa, este deverá fazer a formalização da demanda em formulário específico disponibilizado no *SharePoint* por meio da ferramenta do *Forms* do *Office 365*.

O referido formulário deverá contar com campos que resumam a demanda apresentada de modo a orientar a posterior priorização da demanda e planejamento do projeto de transformação digital. Dentre as informações necessárias, o formulário deverá conter a classificação de maturidade do serviço no que diz respeito à transformação digital (A1, A2, A3, B e C).

### 4 Incluir demanda formalizada no *backlog*

Após a formalização da demanda com a submissão do formulário, o *backlog* de demandas será atualizado automaticamente, contando com um painel de visualização das demandas apresentadas, por meio do *Power BI*.

1. Para maiores informações ver processo P9 – Acompanhar serviços de transformação digital – Rito Mensal.

P2 - PRIORIZAR SERVIÇOS EM SPRINTS e  
P3 - CLASSIFICAR SERVIÇO EM ESTEIRAS DE TRANSFORMAÇÃO



## Descrição das Atividades

### 1 Acompanhar serviços de transformação digital – Rito Mensal (P9)

Após a demanda por digitização de serviços ser triada e recebida, ao longo da Reunião Mensal deverá ser alinhado entre os integrantes do Grupo Gestor o teor da demanda apresentada e verificado o impacto que terá no Plano Digital da Anvisa, podendo a demanda gerar:

- a) Apenas uma inclusão no Plano Digital;
- b) Uma exclusão ou inclusão com exclusão de serviço no Plano Digital;
- c) Apenas ajuste de cronograma do Plano Digital, nos casos de serviços já previstos; e
- d) Caso se trate apenas de um detalhamento do que foi previsto no Plano, sem ajuste de cronograma, apenas atualizar os documentos formais.

### 2 Apresentar proposta no CGE

Nos casos em que a necessidade de exclusão ou a inclusão com exclusão de serviços no Plano Digital for verificada, impactando diretamente a meta do Plano, a nova proposta deverá ser apresentada ao CGE para que seja decidido na instância a priorização dos serviços previstos no Plano.

### 3 Apresentar proposta de ajuste do Plano Digital ao CETI

Após deliberação do CGE sobre a priorização dos serviços, a proposta deverá ser apresentada ao CETI para que este realize o alinhamento tático-operacional do Plano, cobrindo possíveis ajustes de cronograma, com base na priorização e capacidade operacional da unidade de tecnologia da Anvisa.

### 4 Acompanhar serviços de transformação digital – Rito Trimestral (P10)

Uma vez realizado o alinhamento tático-operacional do novo serviço a ser digitizado, o novo contexto do Plano Digital da Anvisa deverá ser apresentado na janela de acompanhamento junto ao Ministério da Economia. Os ritos deverão seguir a previsão detalhada do processo de nº 10.

### 5 Realizar ações de transparência

Após os ritos de alinhamento estratégico e tático do novo serviço a ser digitizado, a nova formatação do Plano Digital deverá ser comunicada e garantida a transparência às decisões tomadas, como por exemplo a priorização e re colocação de determinado serviço.

# P4 - PLANEJAR DIGITIZAÇÃO DE SERVIÇO



## Descrição das Atividades

### 1 Alinhar início de novo projeto de Transformação Digital

Seguindo o cronograma estabelecido para a Transformação Digital da Anvisa, na Reunião Mensal anterior ao início programado de um novo projeto de transformação, deverá ser realizado um alinhamento entre o Gerente de Transformação Digital responsável pelo projeto e o Grupo Gestor com o objetivo de retomar os detalhes do serviço a ser digitizado.

### 2 Definir atores do Time de Transformação (P5)

Uma vez realizado o alinhamento entre Grupo Gestor e Gerente de Transformação, este último deverá definir o Time de Transformação, seguindo o rito definido no processo de nº 5 a fim de dar início ao planejamento do projeto de transformação.

### 3 Definir atividades do projeto

Após a definição do Time de Transformação, o Gerente de Transformação deverá ser estabelecer as principais atividades do projeto a fim de que o objetivo da digitalização possa ser atendido.

Com o objetivo de gerar celeridade ao planejamento do projeto de transformação, o *Project Online* contará com listas de atividades pré-formatadas segundo o tipo de projeto. Assim, o Gerente de Transformação deverá realizar ajustes nas atividades pré-estabelecidas de modo a adequar à realidade do serviço a ser digitizado, atribuindo responsáveis a cada uma delas.

### 4 Definir cronograma do projeto

Uma vez identificadas as principais atividades do projeto e seus responsáveis, o Gerente de Transformação deverá estabelecer o cronograma de execução do projeto, definindo datas de início e fim para cada uma das atividades listadas.

Em tempo, o Gerente de Transformação deverá ter em mente o histórico de execução de projetos deste tipo na Anvisa e os últimos resultados alcançados para estabelecer um cronograma alinhado com as capacidades da Agência.

### 5 Validar planejamento do projeto

Após definição das principais informações em relação ao projeto (atividades, atores e cronograma), o planejamento do projeto deverá ser validado pelo Grupo Gestor de modo a garantir que o projeto seja executado alinhado aos demais projetos de Transformação Digital da Anvisa.

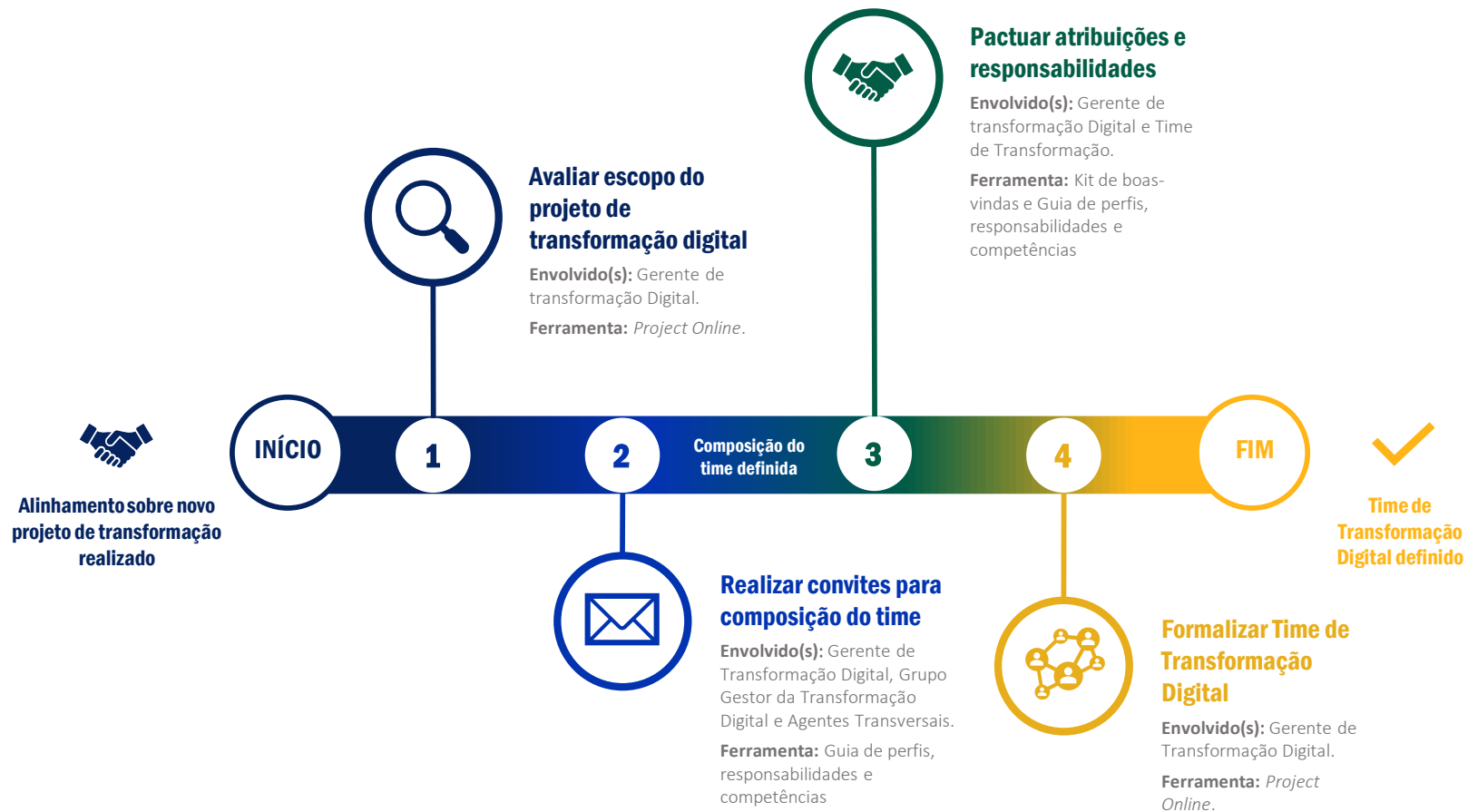
Cabe destacar que a **aprovação do planejamento do projeto pode ser virtualmente concedida** com a utilização do *Project Online*, com base nas regras de negócio estabelecidas para a Governança da Transformação Digital.

Por fim, caso sejam identificadas necessidades de alteração, o Gerente de Transformação deverá promovê-las.

### 6 Comunicar novo projeto de Transformação Digital

Após a validação do planejamento do projeto, deverá ser dada a transparência para os atores de interesse a iniciação de um novo projeto de transformação, com o objetivo de não só informá-los do contexto geral de transformação digital da Anvisa, mas também de engajá-los no tema. Para tanto, será utilizado o *SharePoint da Transformação Digital*, alinhado com demais ações previstas no Plano de Comunicação.

## P5 - DEFINIR TIME DE TRANSFORMAÇÃO





# Descrição das Atividades

## 1 Avaliar escopo do projeto de transformação digital

Após o alinhamento entre Gerente de Transformação Digital e o Grupo Gestor quanto ao início de um novo projeto de digitização de serviço, o Gerente de Transformação deverá avaliar o escopo do projeto sob sua responsabilidade, formando uma concepção inicial dos desafios esperados. Para tanto, deverá ter como base a documentação já disponível referente ao serviço, como o **formulário de formalização da demanda** ou demais documentos que já tenham sido disponibilizados, bem como as **informações gerais do projeto registradas no Project Online**.

## 2 Realizar convites para composição do time

Uma vez compreendido o escopo do projeto de transformação digital, o Gerente de Transformação deverá identificar junto aos membros do Grupo Gestor e Agentes Transversais possíveis nomes para compor o Time de Transformação. Entende-se que os Agentes Transversais terão mais proximidade dos possíveis membros do Time de Transformação e poderão auxiliar neste momento de composição do time apresentando nomes com disponibilidade e competências necessárias.

Cabe destacar que, por definição, o time de transformação contará necessariamente com um membro com conhecimento em processos, um com conhecimento em tecnologia, um com conhecimento em dados e informações e outro da área de negócio dona do serviço a ser digitizado.

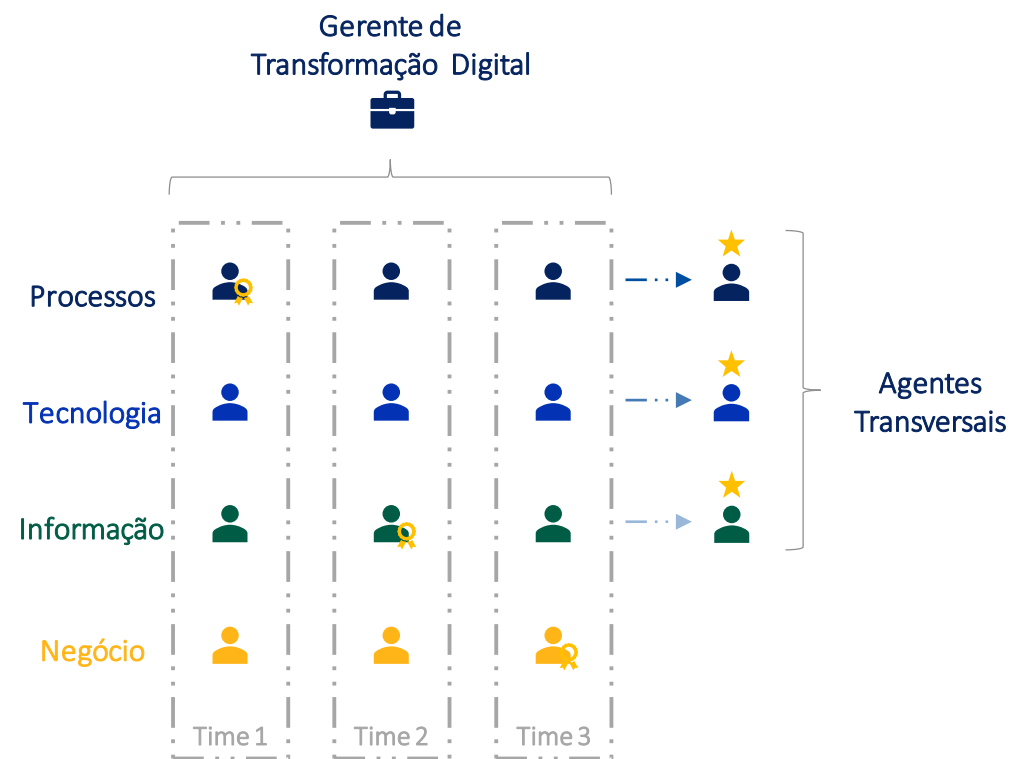
## 3 Pactuar atribuições e responsabilidades

Após a realização e aceitação dos convites para a composição do Time de Transformação, o Gerente de Transformação deverá, em reunião específica com todos os membros escolhidos, pactuar as atribuições e responsabilidades de cada um. Neste momento ocorrerá a definição da figura do Líder do Projeto que será o principal responsável pela condução da gestão do dia a dia do projeto, como demonstrado no processo P7 – Acompanhar Serviços de Transformação Digital – Gestão do Dia a Dia.

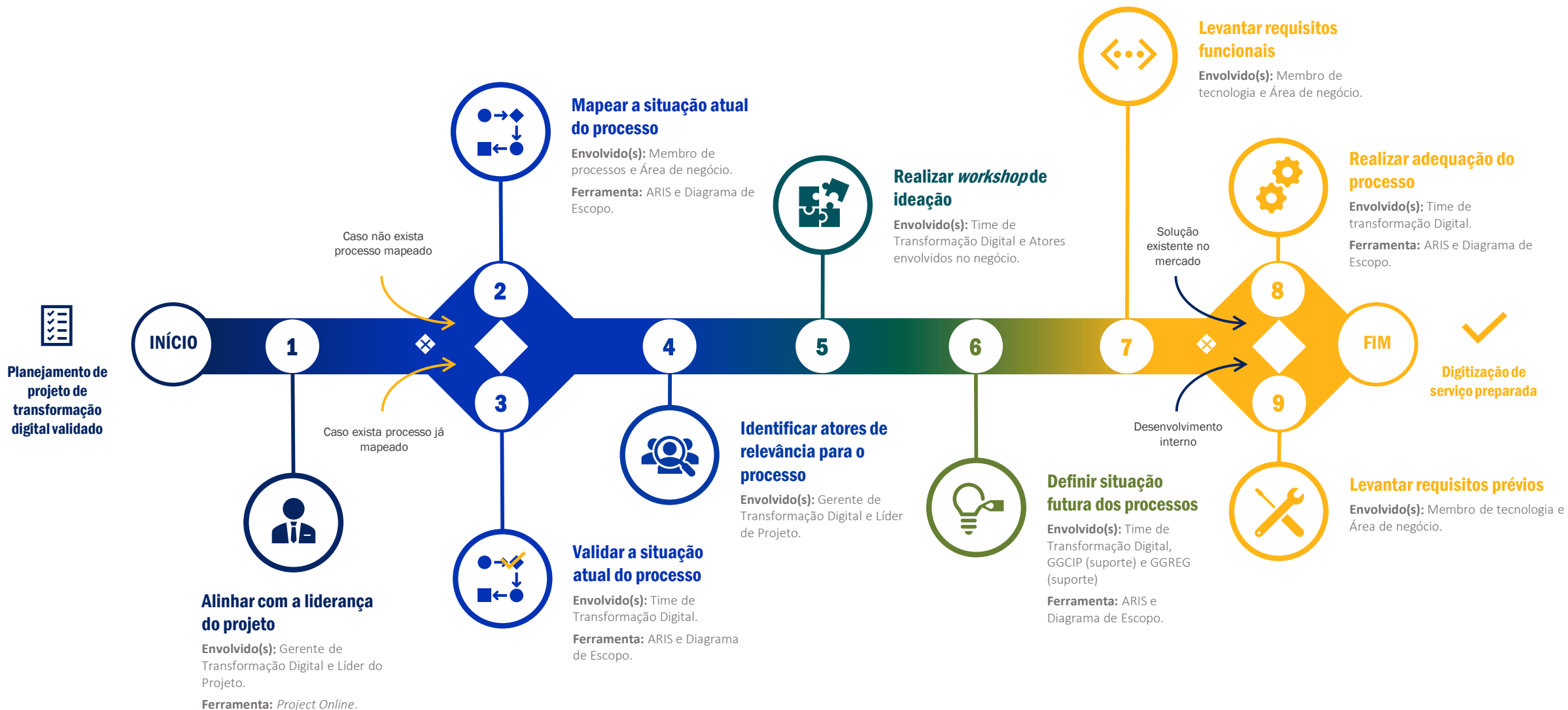
No momento de pactuação de atribuições, o Gerente de Transformação fará uso de documentos de apoio como o **Kit de boas-vindas e Guia de perfis, responsabilidades e competências** para transmitir aos membros do Time de Transformação o que se esperará da sua atuação ao longo do projeto.

## 4 Formalizar Time de Transformação Digital

Realizada a reunião de pactuação de atribuições e responsabilidades, o Gerente de Transformação deverá registrar os membros do Time de Transformação na **página do time do projeto no Project Online**, viabilizando assim a designação de atividades e elaboração do planejamento do projeto.



# P6 – PREPARAR DIGITIZAÇÃO DE SERVIÇO



## Descrição das Atividades

### 1 Alinhar com a liderança do projeto

Uma vez que o planejamento do projeto de transformação digital tenha sido validado pelo Grupo Gestor, o Gerente de Transformação Digital deverá alinhar junto ao líder escolhido para o projeto as principais informações acerca do serviço a ser digitizado, principalmente no que diz respeito à necessidade ou não de se mapear o processo neste momento inicial.

Essa informação deverá ser obtida por meio do **Formulário de Registro da Demanda** e poderá ser confirmada junto à área de negócio.

### 2 Mapear a situação atual do processo

Após validação das informações relacionadas ao processo, caso haja necessidade, deverá ser realizado o mapeamento da situação atual do processo. Para tanto, o membro de processos do time de tecnologia deverá realizar reunião de entendimento e detalhamento do processo junto à área de negócio.

Entende-se que para este momento um mapeamento simplificado e mais ágil pode gerar ganhos ao projeto; por tanto, recomenda-se a utilização de ferramentas como o **Diagrama de Escopo** como uma alternativa às ferramentas tradicionais de mapeamento de processos como o **ARIS**.

### 3 Validar a situação atual do processo

Após confirmação das informações relacionadas ao processo, caso não haja necessidade de um novo mapeamento de processos, o Time de Transformação deverá validar as informações da situação atual do processo essenciais à continuidade da digitização, como por exemplo sistemas utilizados, normativos e etc.

### 4 Identificar atores de relevância para o processo

Uma vez realizada a validação da situação atual do processo de negócio, deverão ser identificados os atores de relevância para o processo. Essas informações podem ser obtidas no momento da validação da situação atual do processo e consolidadas junto ao Gerente de Transformação e Líder do Projeto.

### 5 Realizar *workshop* de ideação

Com os principais atores de relevância para o processo, o Time de Transformação deverá organizar *workshop* de ideação **contando com a presença do público identificado, sendo ele externo ou interno à Anvisa**. Esta interação com os usuários do serviço é essencial para a melhor adequação do serviço ao valor gerado.

Recomenda-se que previamente a esta atividade, os membros do Time de Transformação façam estudos das melhores práticas em relação ao processo, levando propostas para o momento de discussão com os atores.

### 6 Definir situação futura dos processos

Com base nas informações coletadas ao longo do *workshop* de ideação, os membros do Time de Transformação, juntamente à área de negócio deverão definir a situação futura dos processos.

Para este momento, recomenda-se a utilização do **ARIS como ferramenta de modelagem dos processos**, uma vez que o processo redesenhado deverá ser mantido na estrutura de processos da Anvisa.

### 7 Levantar requisitos funcionais

Após definição da situação futura dos processos, o membro de tecnologia, juntamente à unidade de negócio deverá realizar o levantamento dos requisitos funcionais da solução de tecnologia alinhada ao processo.

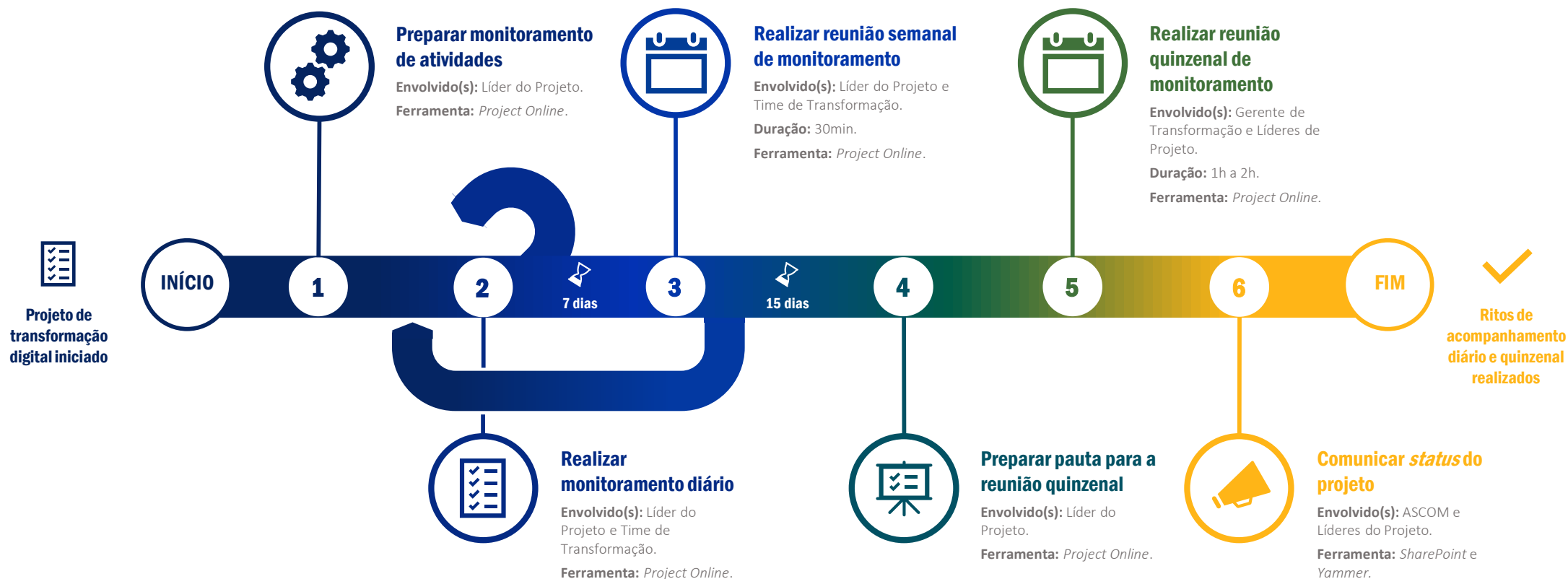
Com base no levantamento de requisitos funcionais e todo estudo de soluções e possibilidades para a situação futura dos processos, deverá ser definida a via de digitização do serviço, podendo ser por desenvolvimento interno ou aquisição de solução existente no mercado.

### 8 Levantar requisitos prévios

Após a definição da via de digitização, caso seja escolhida a via de desenvolvimento interno, o membro de tecnologia deverá realizar o levantamento dos requisitos prévios da solução a ser desenvolvida.

### 9 Realizar adequação do processo

Caso seja escolhida a via de aquisição de solução existente no mercado, o Time de Transformação deverá realizar a adequação da situação futura do processo à solução identificada.



## Descrição das Atividades

### 1 Preparar monitoramento de atividades

Como início da rotina diária de monitoramento e acompanhamento do projeto de transformação digital, o Líder do Projeto deverá estudar o projeto e seu cronograma e destacar as ações que necessitam ser concluídas na data de interesse.

Cabe ressaltar que o *Project Online* traz visualizações específicas que permitem que o usuário verifique as atividades conforme a sua data de conclusão programada.

### 2 Realizar monitoramento diário

Após reconhecer as ações que necessitam ser concluídas ou dada continuidade, o Líder do Projeto deverá verificar o seu andamento junto ao responsável pela sua execução. Esta verificação poderá ocorrer pessoalmente ou por telefone e deverá ocorrer de forma ágil, destacando-se os principais pontos, em especial, aqueles que envolvam atrasos de cronograma.

Ao final de cada repasse individualizado, o Líder do Projeto deverá fazer a atualização das informações coletadas no *Project Online*.

### 3 Realizar reunião semanal de monitoramento

Ao final de uma semana de acompanhamento, o Líder do Projeto deverá realizar reunião com todos os membros de seu Time de Transformação e alinhar os principais avanços obtidos na semana, ações programadas para a semana seguinte e gargalos esperados.

A reunião semanal deverá seguir o modelo de reuniões ágil (“*Daily Scrum Meeting*”) onde cada membro do Time de Transformação deverá responder às seguintes três perguntas:

- a) O que realizei na semana passada?
- b) O que realizarei na semana seguinte?
- c) Há algum impeditivo no meu caminho?

O Líder de Projeto deverá conduzir a reunião e será responsável por registrar as informações coletadas no *Project Online*.

### 4 Preparar pauta para a reunião quinzenal

A cada duas semanas deverá ser realizada reunião quinzenal do Líder do Projeto com o Gerente de Transformação Digital. Para tanto, o Líder do Projeto deverá preparar a pauta, contendo os resultados alcançados e pontos críticos do projeto. Por sua vez, o Gerente de Transformação deverá fazer o estudo prévio do *status* do projeto pelo *Project Online*.

### 5 Realizar reunião quinzenal de monitoramento

Ao longo da reunião quinzenal, o Líder do Projeto deverá preparar apresentar os resultados alcançados e pontos críticos do projeto, bem como qualquer entrave que necessite de atuação direta ou orientação do Gerente de Transformação.

Em tempo, as reuniões quinzenais de monitoramento deverão acontecer para todo projeto de transformação, por tanto, é importante que as agendas das reuniões com o Gerente de Transformação sejam otimizadas, podendo em uma mesma reunião serem tratados mais de um projeto de transformação.

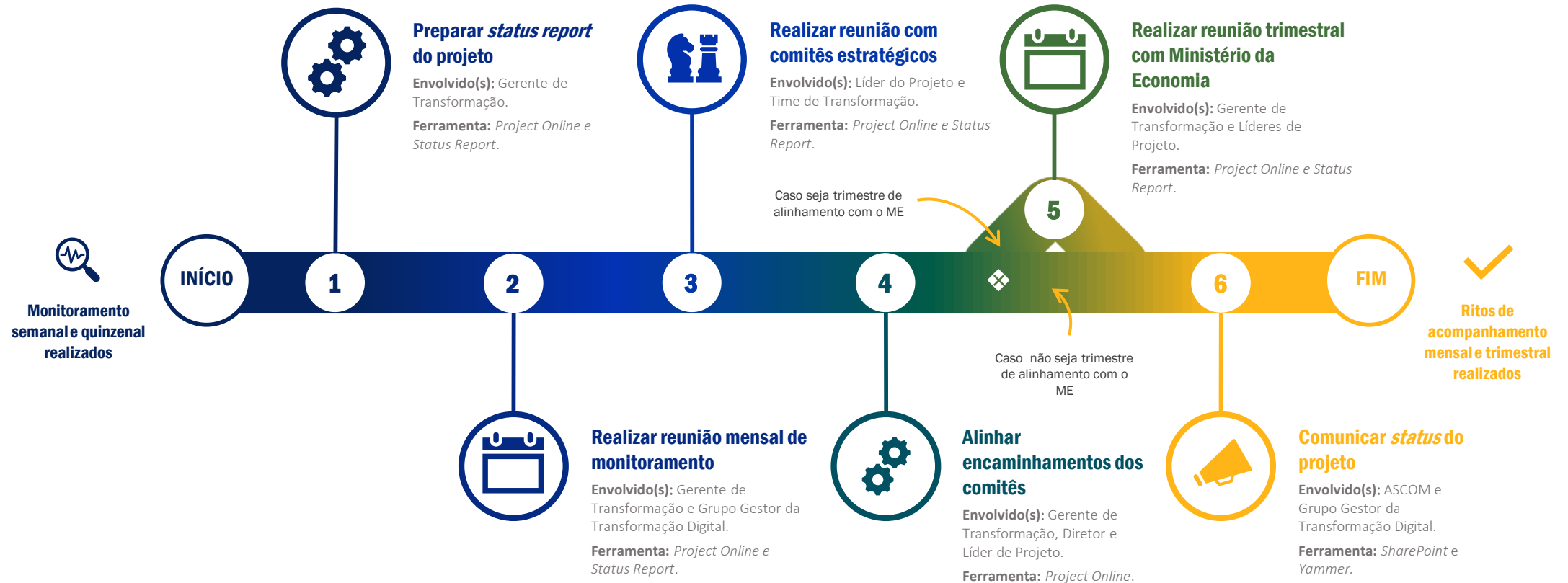
Ao final da reunião quinzenal, é importante que o Gerente de Transformação valide os próximos passos a serem dados em cada projeto de modo que todos os envolvidos prossigam conforme o esperado.

### 6 Comunicar *status* do projeto

Por fim, após os alinhamentos realizados entre o Líder de Projeto e Gerente de Transformação, deverá ser realizada a comunicação do *status* do projeto, sendo essa comunicação ativa – por meio do *SharePoint* conforme o Plano de Comunicação – ou passiva – por meio dos painéis de indicadores.

Cabe destacar que, com o objetivo de manter a comunicação como ferramenta estratégica do projeto, deverá ser pensado corretamente de que modo realizá-la para não criar um volume de informações maior que o usuário possa processar.

P9 – ACOMPANHAR SERVIÇOS DE TRANSF. DIGITAL – RITO MENSAL e  
P10 – ACOMPANHAR SERVIÇOS DE TRANSF. DIGITAL – RITO TRIMESTRAL



## Descrição das Atividades

### 1 Preparar *status report* do projeto

Previamente a segunda sexta-feira do mês, o Gerente de Transformação deverá preparar o *status report* do projeto, levantando pontos críticos, possíveis impactos no cronograma e metas, bem como alterações em regulamentos e resultados alcançados.

Por sua vez, o Grupo Gestor da Transformação Digital deverá realizar o estudo dos painéis blogais de monitoramento do projeto de transformação digital.

### 2 Realizar reunião mensal de monitoramento

Na segunda sexta-feira do mês, deverá ser realizada a reunião mensal de monitoramento do projeto. Neste momento, o Gerente de Transformação deverá apresentar os pontos levantados no item anterior ao Grupo Gestor da Transformação Digital que, por sua vez, irá construir a pauta para o CGE ou CETI, conforme a necessidade identificada.

A pauta será composta pelos seguintes temas:

- a) Resultados;
- b) Riscos;
- c) Impactos;
- d) Problemas; e
- e) Novos serviços.

### 3 Realizar reunião com comitês estratégicos

Chegada a data de reunião do comitê, o Gerente de Transformação deverá apresentar os pontos definidos para o seu projeto, com o apoio do Grupo Gestor a fim de que possa ser dada base suficiente para o comitê, CGE ou CETI, deliberar sobre os encaminhamentos que serão registrados em ata do comitê ao final da reunião.

Caso haja alguma demanda da Diretoria por digitização de novos serviços, essa demanda poderá ser apresentada na reunião do comitê. Caso isso ocorra, ela deverá ser colhida e dado seguimento em momento posterior, com base nos ritos estabelecidos no processo nº 1, “Prospectar serviços para inclusão no plano digital”.

Cabe destacar que o tema será apreciado pelo CGE ou pelo CETI conforme rito apresentado no processo nº2 “Priorizar serviços em *sprints*”.

### 4 Alinhar encaminhamentos dos comitês

Após a reunião com o comitê, o Gerente de Transformação deverá alinhar os encaminhamentos identificados com os atores de relevância ao projeto; inicialmente, apresentando as decisões à sua diretoria e, em sequência, traduzindo-os em ações para o Time de Transformação.

Em tempo, os encaminhamento e ações apresentadas pelo Gerente de Transformação deverão ser registrados no *Project Online* pelo Líder do Projeto para que este continue o acompanhamento diário em seguida.

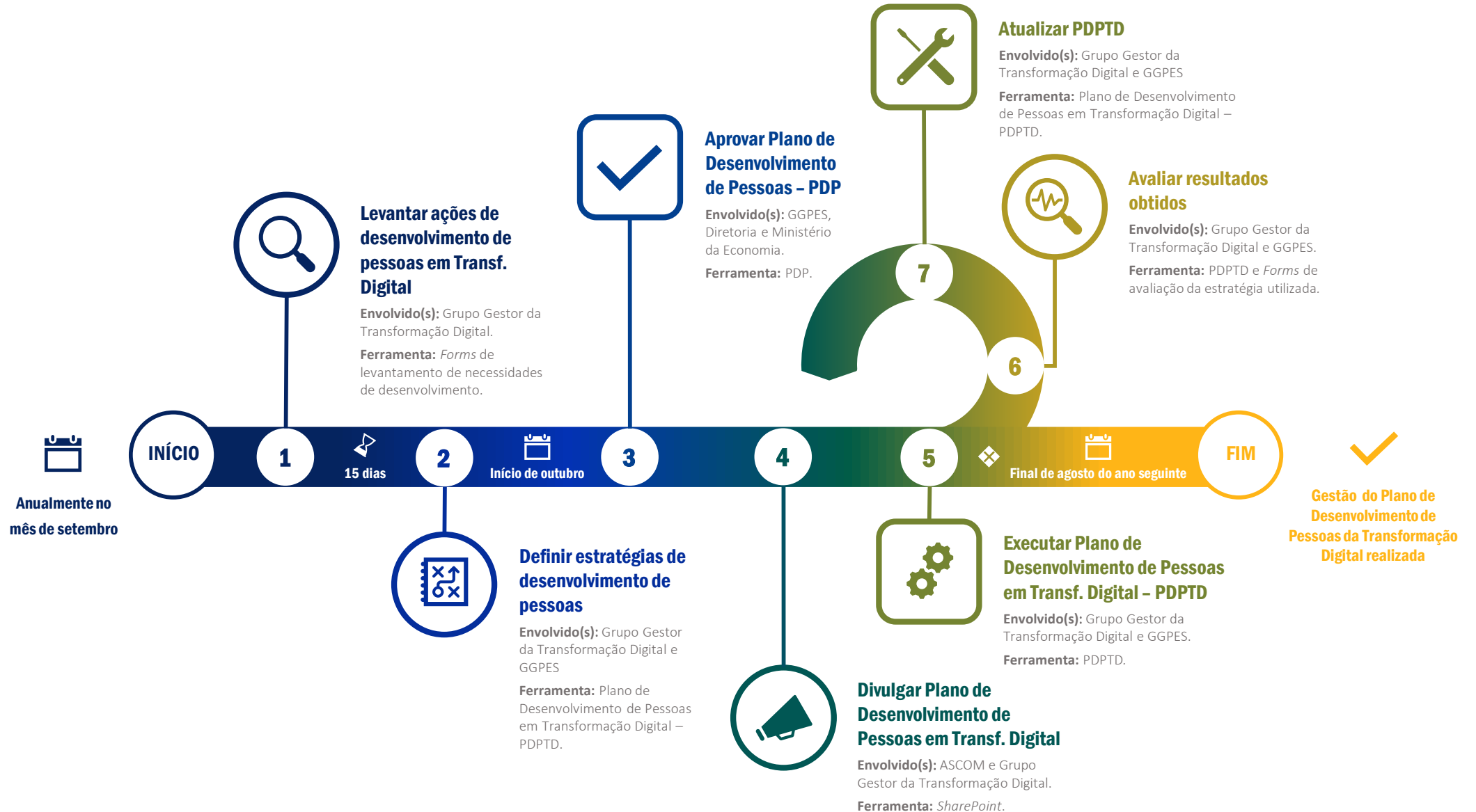
### 5 Realizar reunião trimestral com Ministério da Economia

Nos casos em que a reunião mensal de monitoramento coincidir com a reunião trimestral com o Ministério da Economia, o Gerente de Transformação deverá preparar *status report* do projeto considerando os encaminhamento da reunião mensal com o comitê, devendo assim, a primeira reunião acontecer necessariamente antes da segunda a fim de que seja transmitida aos atores da governança a informação mais atual possível.

### 6 Comunicar *status* do projeto

Por fim, após os alinhamentos realizados entre os atores da governança, deverá ser realizada a comunicação do *status* do projeto, sendo essa comunicação ativa – por meio do *SharePoint* conforme o Plano de Comunicação – ou passiva – por meio dos painéis de indicadores.

# P11 - GERIR TRILHA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL





# Descrição das Atividades

## 1 Levantar ações de desenvolvimento de pessoas em Transf. Digital

Anualmente, no mês de setembro, deve ser dado início à elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas em Transformação Digital. O Plano tem como objetivo garantir a evolução do conhecimento dos diferentes atores envolvidos na digitização de serviços da Anvisa, sejam eles atores internos ou externos.

Desse modo, o Grupo Gestor da Transformação Digital deve aplicar **formulário de levantamento de necessidades de desenvolvimento na temática** por meio do *Form* do pacote do *Office 365*. O formulário deverá variar segundo a ator de interesse e coletará as principais carências destes dentro da temática de transformação Digital.

O formulário deverá ser disponibilizado segundo o grupo de atores de interesse, podendo ser voltado para atores da própria governança e gestão da transformação digital, ou mesmo para os demais servidores da Agência.

## 2 Definir estratégias de desenvolvimento de pessoas

Após o envio do formulário, deverá ser dado tempo de resposta de 15 dias a contar da data de envio para que em seguida as informações possam ser tratadas e tabuladas.

De posse das informações organizadas, o Grupo Gestor da Transformação Digital deve convocar o responsável da GGPEs para que juntos possam definir estratégias de desenvolvimento de pessoas com base nos principais aspectos apontados aplicação do formulário. Cabe destacar que esta agenda de definição de estratégias pode ser realizada em uma das janelas de Reunião Mensal definidas para o processo P9 – Acompanhar Serviços de Transformação Digital – Rito Mensal.

Caberá ao responsável da GGPEs a proposição de estratégias mais adequadas ao contexto apresentado pelo levantamento anterior. Este terá como base as experiências anteriores da GGPEs no desenvolvimento de pessoas.

Ao final da reunião, deverá ser consolidado proposta de **Plano de Desenvolvimento de Pessoas em Transformação Digital - PDPTD**, cobrindo as principais temáticas a serem trabalhadas, público alvo, estratégias e expectativa de cronograma e orçamento.

## 3 Aprovar Plano de Desenvolvimento de Pessoas – PDP

As informações apresentadas no Plano de Desenvolvimento de Pessoas servirão de base para a consolidação de parte do Plano de Desenvolvimento de Pessoas da Anvisa. Dessa forma, iniciado o mês de outubro, a GGPEs dará início ao processo de aprovação do PDP da Anvisa que envolverá a Diretoria e o Ministério da Economia.

## 4 Divulgar Plano de Desenvolvimento de Pessoas em Transf. Digital

Após aprovação do PDPTD, a ASCOM juntamente com o Grupo Gestor da Transformação Digital deverão divulgar os principais aspectos sobre o Plano, com por exemplo, temáticas a serem trabalhadas, metodologias a serem utilizadas etc.

5

## Executar Plano de Desenvolvimento de Pessoas em Transf. Digital – PDPTD

Uma vez comunicada a aprovação do PDPTD, será dado início ao processo de execução do Plano em si com GGPEs e Grupo Gestor da Transformação Digital como principais responsáveis.

Em tempo, a aplicação das estratégias de desenvolvimento de pessoas dependerá do que foi estabelecido no Plano, lançando mão das ferramentas disponíveis na Agência como o *Moodle* para a formação à distância.

6

## Avaliar resultados obtidos

Ao longo da execução do PDPTD, deverão ser realizadas avaliações dos resultados obtidos pelas estratégias de desenvolvimento de pessoas.

Essas avaliações deverão ocorrer sempre que alguma iniciativa de desenvolvimento de pessoas for concluída, disponibilizando momento de *feedback* do usuário para captar possibilidades de melhoria da estratégia aplicada ou mesmo para avaliação do impacto da iniciativa.

O método de avaliação e ferramentas a serem utilizadas dependerá da própria iniciativa escolhida; entretanto, pode-se citar o próprio *Forms* do pacote do *Office 365* como ferramenta genérica de avaliação dos resultados e a ferramenta nativa do *Moodle* para avaliação de cursos por parte do usuário.

7

## Atualizar PDPTD

Com base nos resultados das diferentes avaliações aplicadas ao longo da execução do PDPTD, o Grupo Gestor da Transformação Digital e a GGPEs deverão realizar atualizações no documento do Plano, seja alterando estratégias já definidas ou acrescentando novas a depender da possibilidade de execução no período.

Cabe destacar um caso específico de necessidade de atualização do Plano que é o de lançamento de serviços digitalizados. Sempre que um novo serviço entrar em ambiente de teste, a GGPEs poderá acompanhar os testes e captar junto aos usuários do serviço as necessidades de treinamento, devendo em seguida iniciar um processo de atualização do PDPTD, conforme necessidade identificada.

Por fim, o processo seguirá o fluxo execução, avaliação e atualização do PDPTD até o final do mês de agosto do ano seguinte. Neste período deverá ser iniciado novamente o processo de elaboração do Plano para o próximo ano.

# P12 - GERIR PLANO DE COMUNICAÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL



## Descrição das Atividades

### 1 Levantar objetivos para a comunicação da Transf. Digital

Anualmente, no mês de setembro, deve ser dado início à elaboração do Plano de Comunicação da Transformação Digital. O Plano tem como objetivo garantir que os diversos atores envolvidos na Transformação Digital estejam engajados e tenham conhecimento sobre o tema e resultados. Para tanto, deverá ser realizada pela ASCOM junto ao Grupo de Gestor da Transformação Digital o levantamento dos objetivos para a comunicação para o contexto global do programa.

A definição dos objetivos neste momento servirá para o mapeamento dos atores de interesse, bem como para a delimitação das estratégias possíveis na etapa seguinte.

### 2 Definir estratégias de comunicação da Transf. Digital

Após a definição dos objetivos para a comunicação da Transformação Digital, deverão ser elaboradas estratégias para que os objetivos identificados sejam alcançados,

Desse modo, o Grupo Gestor da Transformação Digital deve convocar o responsável da ASCOM para que juntos possam definir estratégias de comunicação tendo como norte os objetivos definidos. Cabe destacar que esta agenda de definição de estratégias pode ser realizada em uma das janelas de Reunião Mensal definidas para o processo P9 – Acompanhar Serviços de Transformação Digital – Rito Mensal.

Caberá ao responsável da ASCOM a proposição de estratégias mais adequadas aos objetivos. Este terá como base as experiências anteriores da área na estratégia de comunicação.

Ao final da reunião, deverá ser consolidado proposta de [Plano de Comunicação da Transformação Digital - PCTD](#), cobrindo as principais ações a serem trabalhadas, público alvo, estratégias e expectativa de cronograma.

### 3 Aprovar Plano de Comunicação da Transf. Digital – PCTD

Após a consolidação das estratégias de comunicação no Plano de Comunicação da Transformação Digital, o Grupo Gestor deverá revisá-lo e aprová-lo conforme seja identificada a viabilidade de sua execução.

### 4 Executar PCTD

Uma vez aprovado o PCTD, será dado início ao processo de execução do Plano em si com ASCOM e Grupo Gestor da Transformação Digital como principais responsáveis.

Em tempo, a aplicação das estratégias de comunicação dependerá do que foi estabelecido no Plano, lançando mão das ferramentas disponíveis na Agência como o *SharePoint* e *Yamme*.

### 5 Avaliar resultados obtidos

Ao longo da execução do PCTD, deverão ser realizadas avaliações dos resultados obtidos pelas estratégias de comunicação.

Essas avaliações deverão ocorrer sempre que alguma iniciativa for concluída, disponibilizando momento de *feedback* do usuário para captar possibilidades de melhoria da estratégia aplicada ou mesmo para avaliação do impacto da iniciativa.

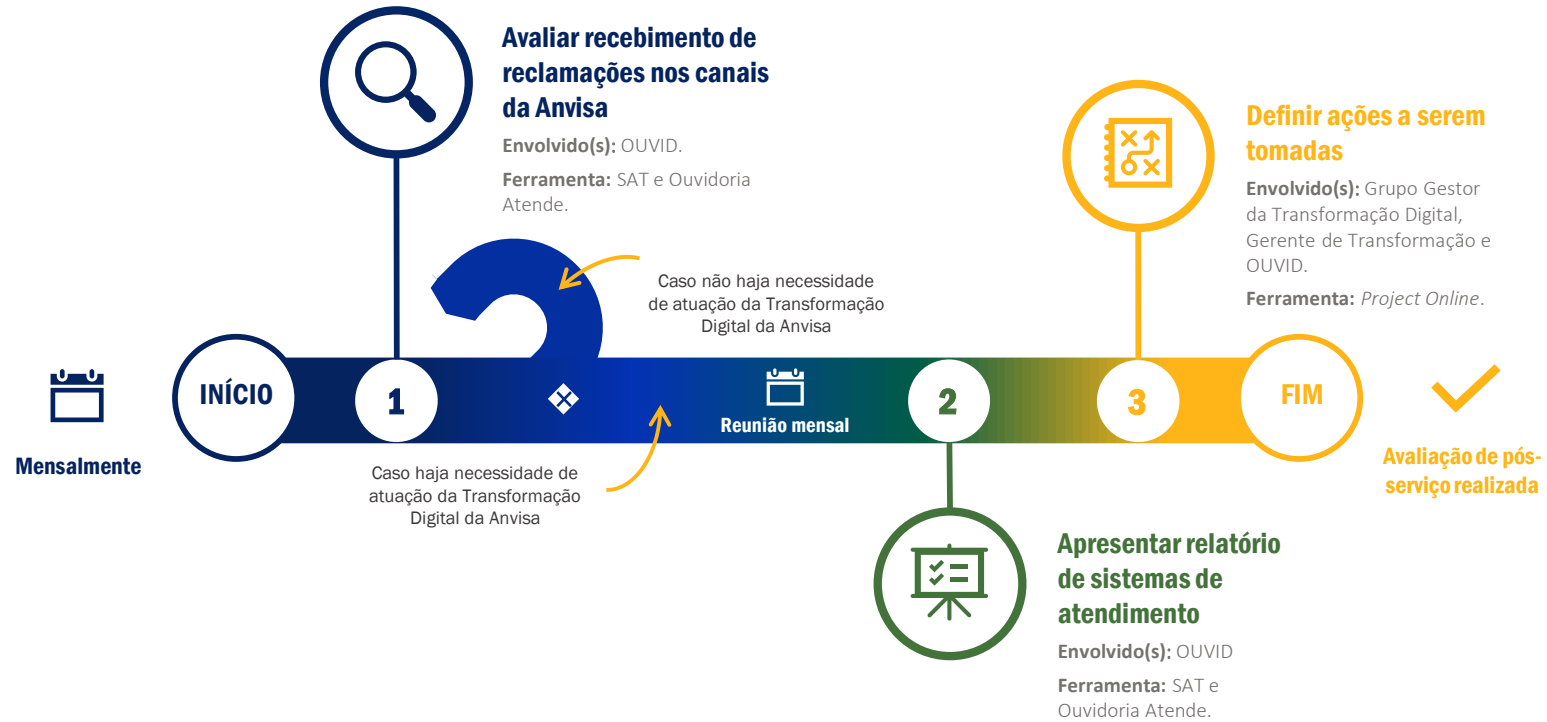
O método de avaliação e ferramentas a serem utilizadas dependerá da própria iniciativa escolhida; entretanto, pode-se citar o próprio *Forms* do pacote do *Office 365* como ferramenta genérica de avaliação dos resultados.

### 6 Atualizar PCTD

Com base nos resultados das diferentes avaliações aplicadas ao longo da execução do PCTD, o Grupo Gestor da Transformação Digital e a ASCOM deverão realizar atualizações no documento do Plano, seja alterando estratégias já definidas ou acrescentando novas a depender da possibilidade de execução no período.

Por fim, o processo seguirá o fluxo execução, avaliação e atualização do PCTD até o final do mês de agosto do ano seguinte. Neste período deverá ser iniciado novamente o processo de elaboração do Plano para o próximo ano.

# P13 - GERIR AVALIAÇÃO DE PÓS-SERVIÇO



## Descrição das Atividades

### 1 Avaliar recebimento de reclamações nos canais da Anvisa

Mensalmente, o responsável pela OUVID deverão avaliar o recebimento de reclamações nos canais oficiais da Anvisa com o Ouvidoria Atende e SAT em relação aos serviços que foram digitizado no contexto da Transformação Digital.

O monitoramento deverá ser realizado até o momento em que sejam encontrados indícios suficiente que apontem para algum tipo de definição incorreta dentro do serviço digitizado. Para estes casos, os responsável pela OUVID deverá extrair relatório de análise dos dados do sistema em questão e prepara-lo para apresentação em Reunião Mensal com o Grupo Gestor da Transformação Digital.

### 2 Apresentar relatório de sistemas de atendimento

Chegada a data de realização da Reunião Mensal do Grupo Gestor, o responsável pela OUVID deverá apresentar os relatórios extraídos do sistema que apontam para algum tipo de inconsistência no serviço digitizado.

Ao longo da apresentação, serão identificadas as possíveis causas das reclamações dos usuários, sendo este momento essencial para a identificação de ações corretivas para os problemas apontados.

### 3 Definir ações a serem tomadas

Uma vez identificadas as possíveis causas dos problemas apontados, o Grupo Gestor, os Gerentes de Transformação e a OUVID deverão definir ações a serem tomadas dado o contexto.

Essas ações podem ter escopos variados, desde que ações de diagnóstico mais aprofundado das reclamações dos usuários ou mesmo do serviço digitizado até correções imediatas na solução de tecnologia envolvida a depender da criticidade e complexidade dos problemas identificados.

Cabe destacar que a definição de iniciativas deverá ser formalizada no *Project Online* no contexto do projeto ao qual está relacionada, para tanto a presença e atuação do Gerente de Transformação é essencial.

Definidas as ações para a solução do problema identificado, será executado o processo relacionado a essas definições, variando, como afirmado anteriormente, de ação para ação.



### Importante!


O processo representado diz respeito às ações relacionadas ao recebimento de reclamações de usuários pelos canais Ouvidoria Atende e SAT para serviços que tenham sido digitizado. Contudo, também fazem parte do pós-serviço a avaliação de redução de tempo/esforço para a prestação do serviço, redução de custo (carga administrativa) e evolução de maturidade em Transformação Digital (A1, A2, A3, B e C).

Estas últimas são avaliadas e monitoradas ao longo dos processos de acompanhamento da transformação Digital da Anvisa (P7 a P10). Deste modo, qualquer tipo de variação nos padrões estabelecidos para os serviços digitizado não só serão captados nestes momentos estabelecidos, mas também significarão impacto em metas da Transformação Digital em si, devendo ser objeto de alteração de estratégias já definidas quando isso ocorrer.



# 6

## Ferramentas e Documentos de Apoio



---

*Ferramentas para a operacionalização dos  
processos de negócio apresentados.*

## 6. FERRAMENTAS E DOCUMENTOS DE APOIO

---

S

1

2

3

4

5

6

7

8

Para a operacionalização dos processos de negócio apresentados no capítulo anterior, os atores da transformação digital deverão utilizar uma série de ferramentas construídas ao longo do desenho das regras de negócio.

As ferramentas que serão apresentadas a seguir correspondem a:

1. Página do SharePoint da Transformação Digital.
2. Yammer
3. Painéis de gestão da transformação digital
4. Project Online
5. Guia de perfis de atores da transformação digital
6. Formulário de entendimento de processos
7. Diagrama de escopo

Cada uma das ferramentas será apresentada a seguir com algumas informações relevantes à sua utilização.





# SHAREPOINT e YAMMER

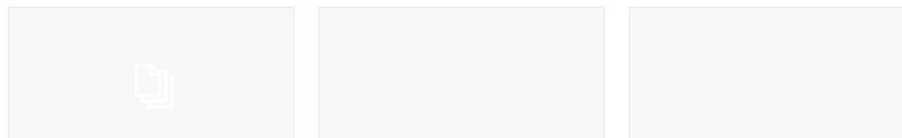


Você já sabe que a Agência está trabalhando na transformação digital dos serviços prestados. O propósito é tornar os serviços da Agência mais simples, mais ágeis e mais inteligentes. É aumento de valor agregado e percebido sobre os serviços da instituição e mais satisfação para os usuários. O mundo está mudando rapidamente e a Anvisa também precisa se adaptar.

**Conheça o Plano de Transformação Digital para a Anvisa: o Anvisa +**



### Documentos



All Company



Gustavo Trindade

September 30 at 08:12 PM



14

Trabalhar integrado demanda esforço e compromisso, mas é o melhor caminho para tornar Anvisa uma Agência Digital.

Vamos ter que aprender muita coisa, formar cultura e descobrir o caminho das pedras da transformação.

Não tem fórmula mágica e nem caminho fácil, mas dá pra fazer. Os resultados já estão aparecendo.

#anvisadigital  
#anvisamaissimples  
#anvisamaisagil  
#anvisamaisinteligente





### ***SharePoint e Yammer***

As duas principais ferramentas de comunicação da transformação digital da Anvisa. O SharePoint é basicamente o site onde estarão depositados os documentos, principais notícias, eventos e datas relacionadas aos projetos de digitização de serviços.

O SharePoint ainda é responsável por não só manter os atores da transformação digital informados dos projetos que estão em andamento, mas também por engajar aqueles que por ventura ainda não tenham se aproximado da temática na Anvisa.

Já o *Yammer* é a mídia social corporativa que será utilizada como canal de divulgação de notícias instantâneas quanto aos projetos de transformação digital. Por ser uma plataforma com *layout* amigável e próximo àqueles encontrados em outras mídias sociais, o *Yammer* têm público considerável dentro da Agência, por esse motivo, imagina-se que será utilizado de forma orgânica para dar transparência as ações pontuais da transformação sob o olhar daqueles que estão efetivamente operacionalizando-a.

# PAINÉIS DE GESTÃO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

## PLANO DIGITAL - ANVISA

Última atualização:

BUSCA POR NOME DO SERVIÇO

SERVIÇOS PLANO DIGITAL

181

Status de Transformação

Todos

Ciclo de Implementação

Todos

Esteira

Todos

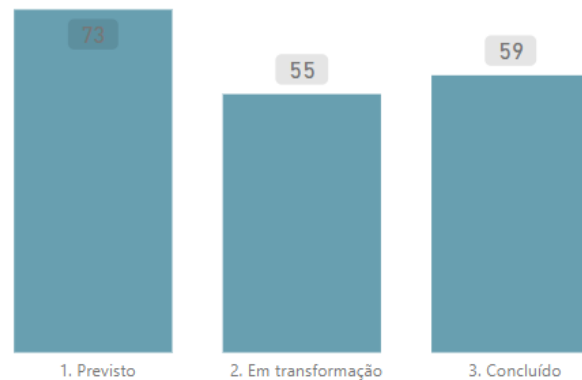
Agrupamento

Todos

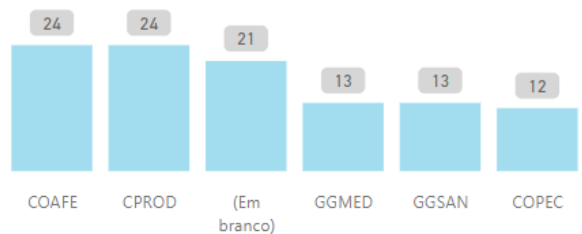
Gerente de Transformação Responsável

Todos

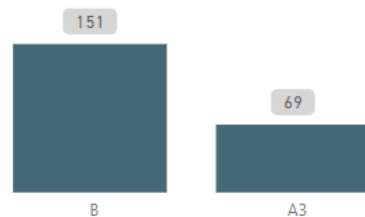
### STATUS DE CONCLUSÃO



### SERVIÇOS POR ÁREA

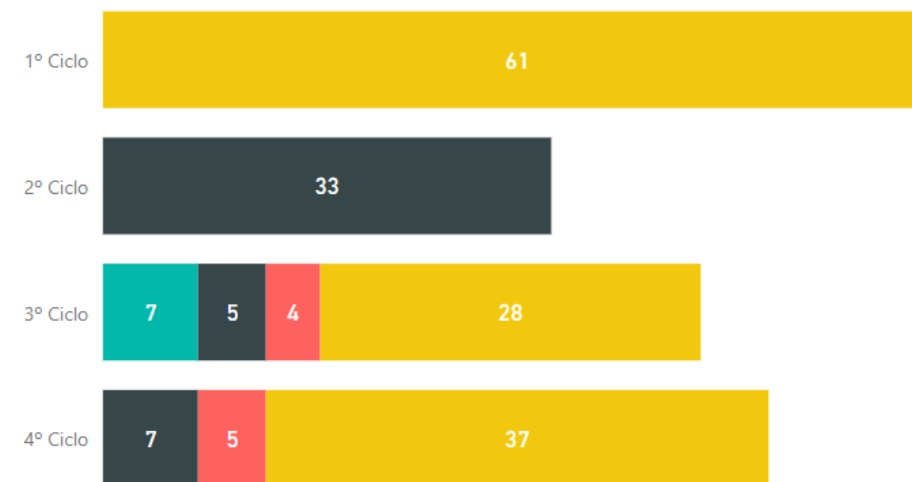


### SERVIÇOS POR NÍVEL DE MATURIDADE

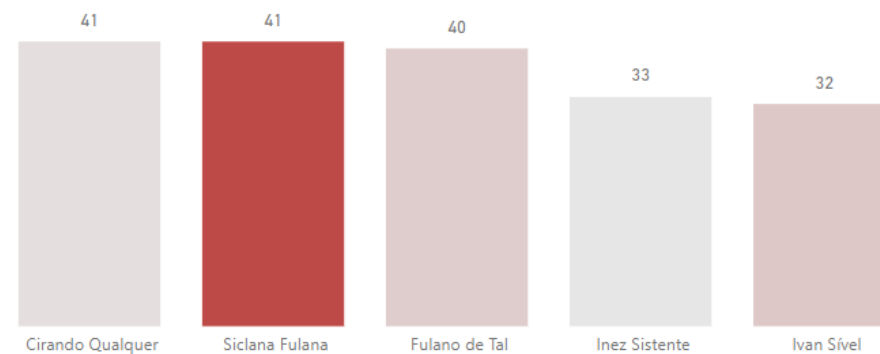


### SERVIÇOS POR PERÍODO E ESTEIRA

dsEsteira Esteira 2 Esteira 3 Esteira 4 Esteira 5



### DISTRIBUIÇÃO DE SERVIÇOS POR GERENTE DE TRANSFORMAÇÃO





### ***Painéis de gestão - Power BI***

Já utilizado em várias unidades da Anvisa, o Power BI têm se mostrado aliado dos gestores para garantir tomada de decisões rápidas e acompanhamento diário da gestão.

Com a transformação digital não poderia ser diferente. Com o objetivo de garantir o monitoramento dos indicadores do Plano Digital, bem como a transparência da transformação digital da Anvisa como um todo, foi elaborado uma primeira versão de painel de monitoramento para ser utilizado pelo Grupo Gestor da transformação Digital.

O painel disponibilizado conta com as informações referentes ao Plano Digital da Anvisa, apresentado dados quanto aos trimestres e semestres de implementação das digitizações, bem como o status de cada uma delas.


Na medida em que forem sendo feitas evoluções em demais ferramentas como a do *Project Online* outros painéis deverão ser elaborados para atender completamente a demanda dos atores envolvidos.



7

# Referências

---



---

*Este Book foi referenciado em grandes instituições  
nacionais e internacionais.*

# 7. REFERÊNCIAS

---

S

1

2

3

4

5

6

7

8

- BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Plano estratégico TCU 2011-2015*, BRASÍLIA, 2011. Disponível em: <[http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/planejamento\\_gestao/planejamento2011/index.html](http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/planejamento_gestao/planejamento2011/index.html)>. Acesso em: Out. 2019.
- WORLD BANK. The International Bank for Reconstruction and Development. *Managing development: the governance dimension*, 1991. Disponível em: <[http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/206/03/07/000090341\\_20060307104630/Rendered/PDF/34899.pdf](http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/206/03/07/000090341_20060307104630/Rendered/PDF/34899.pdf)>. Acesso em: Out. 2019.
- WORLD BANK. Chapter 12. *governance and management*. In: *Global Evaluations Sourcebook*, 2007. Disponível em: <<http://siteresources.worldbank.org/EXT/GLOREGPARPROG/Resources/sourcebook.pdf>>. Acesso em: Out. 2019.







# Siglas

8

---

---

*Um resumo das siglas citadas ao longo do Book  
com o intuito de auxiliar o leitor.*

# 8. SIGLAS

---

S

1

2

3

4

5

6

7

8

- ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária
- APLAN – Assessoria de Planejamento
- ASCOM – Assessoria de Comunicação
- DICOL – Diretoria Colegiada
- GGCIP – Gerência-Geral de Conhecimento, Inovação e Pesquisa
- GGREG – Gerência-Geral de Regulamentação e Boas Práticas Regulatórias
- GGTIN – Gerência-Geral de Tecnologia da Informação
- ME – Ministério da Economia





### APLAN

Gustavo Henrique Trindade da Silva

Patrícia Fernanda Toledo Barbosa

Wildenildo Oliveira dos Santos

### ASCOM

Átila Regina de Oliveira

Daniele Carcute Soares Caetano



### GGTIN

Daniela Martins Ferreira

Bruno Fassheber Novais

Roberto Antônio de Almeida Filho

Com apoio



Adriano Figueiredo de O. Gomes

Marina Oliveira Belarmino de Almeida

Pedro Santos Calazans de Melo

