



**MINISTÉRIO DA ECONOMIA  
INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL**

**PORTRARIA / INPI/ CQUAL N° 001, DE 03 DE DEZEMBRO DE 2020**

**O COORDENADOR-GERAL DA QUALIDADE**, no uso das atribuições que lhes foram conferidas pelo Decreto nº 8854, de 22 de setembro de 2016, e pela Portaria MDIC nº 11, de 27 de Janeiro de 2017,

**RESOLVE:**

Art. 1º Aprovar na forma do Anexo a esta Portaria os seguintes documentos do Sistema de Gestão da Qualidade que foram elaborados ou revisados para alinhamento ao Manual do Sistema de Padronização de Documentos do INPI. São eles:

- ATA DE REUNIÃO (rev. 0.1);
- DEFINIÇÃO E ALTERAÇÃO DE CRITÉRIOS DE QUALIDADE DO PRODUTO (CQP) (rev 1.0);
- DIAGRAMA DE PROCESSOS, RAZÃO DE EXISTIR E MATRIZ SIPOC (rev.00);
- ELABORAÇÃO, REVISÃO, APROVAÇÃO E DISPONIBILIZAÇÃO DE DOCUMENTOS (rev. 1.0);
- LISTA MESTRA DE DOCUMENTOS INTERNOS DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE (rev.00);
- MANUAL DE GESTÃO POR PROCESSOS (rev. 2.0);
- UTILIZAÇÃO DO INPI DRIVE PARA ACESSO E GERENCIAMENTO DE DOCUMENTOS DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE (rev.00).

Art. 2º Fica revogada a Portaria INPI/PR nº 109, de 27 de junho de 2018.

Art. 3º Esta Portaria entra em vigor 07 dias após sua publicação no Boletim de Pessoal nos termos do art. 4º, caput e incisos I e II do Decreto nº 10.139, de 28 de novembro de 2019.

ALESSANDRO BUNN BERGAMASCHI  
Coordenador-Geral da Qualidade



Documento assinado eletronicamente por **ALESSANDRO BUNN BERGAMASCHI, Coordenador(a) Geral**, em 04/12/2020, às 11:10, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [http://sei.inpi.gov.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.inpi.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador 0351462 e o código CRC 2AC5F57D.



	<b>SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI</b> FORMULÁRIO	<b>Código</b>	GEQU – GSQ – FR – 0003
		<b>Revisão</b>	0.1
		<b>Elaboração</b>	19/11/2020
	<b>ATA DE REUNIÃO</b>	<b>Aprovação</b>	01/12/2020
		<b>Processo</b>	Gestão do Sistema da Qualidade

<b>Assunto:</b>	<Descrição do tema da reunião>
<b>Realizada em:</b>	<Data e horário da reunião> dd/mm/aaaa, hh:mm h
<b>Local:</b>	<Ex: Sala de reuniões, XX andar>
<b>Participantes:</b>	<Nome do participante 1 - unidade, Nome do participante 2 - unidade, Nome do participante n - unidade em ordem alfabética>
<b>Notas:</b>	<Nome da pessoa que fez as anotações da reunião>

## 1. Pauta

---

<Listar os itens da pauta>

## 2. Desenvolvimento

---

<Registrar as principais considerações sobre os assuntos tratados agrupando-os conforme os itens da pauta>

## 3. Resumo das Ações

---

#	Ação	Responsável	Prazo	Status
1	<Registrar as ações acordadas na reunião>	<Responsável pela ação>	<dd/mm/aa prazo para finalização da ação>	<Situação da ação para monitoramento ao longo do tempo: concluída, em execução, pendente>
2				
3				
4				
...				
n				

**4. Anexos**

---

<Anexo de figuras, textos ou outros itens necessários >

	<b>SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI</b> PROCEDIMENTO	<b>Código</b>	GEQU – GSQ – PP – 0001
		<b>Revisão</b>	1.0
<b>DEFINIÇÃO E ALTERAÇÃO DOS CRITÉRIOS DE QUALIDADE DO PRODUTO (CQP)</b>	<b>Elaboração</b>	18/11/2020	
	<b>Aprovação</b>	01/12/2020	
	<b>Processo</b>	Gestão do Sistema da Qualidade	

## Sumário

<b>1. Responsável</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Objetivo</b> .....	<b>1</b>
<b>3. Abrangência</b> .....	<b>1</b>
<b>4. Documentos complementares</b> .....	<b>2</b>
<b>5. Glossário</b> .....	<b>2</b>
<b>6. Descrição dos processos ou atividades</b> .....	<b>2</b>
<b>6.1 Definições dos Critérios de Qualidade do Produto (CQP)</b> .....	<b>2</b>
<b>6.2 Alterações dos Critérios de Qualidade do Produto (CQP)</b> .....	<b>3</b>
<b>6.3 Aprovação de CQP</b> .....	<b>3</b>
<b>6.4 Comunicação e disponibilização</b> .....	<b>3</b>
<b>7. Entradas do processo</b> .....	<b>3</b>
<b>8. Saídas do processo / resultados esperados</b> .....	<b>3</b>
<b>9. Fluxo do processo</b> .....	<b>3</b>
<b>10. Indicadores do processo</b> .....	<b>3</b>
<b>11. Dono do documento</b> .....	<b>3</b>
<b>12. Elaborador(es) do documento</b> .....	<b>4</b>
<b>13. Aprovador do documento</b> .....	<b>4</b>
<b>14 Bibliografia</b> .....	<b>4</b>
<b>15. Histórico das alterações</b> .....	<b>4</b>
<b>16. Anexos</b> .....	<b>4</b>

### 1. Responsável

Servidores selecionados para desempenhar as funções de Revisores da Qualidade do Exame e Coordenador da Revisão da Qualidade do Exame em sua unidade administrativa.

### 2. Objetivo

Este procedimento visa apoiar a definição dos Critérios de Qualidade do Produto (CQP), bem como a alteração, inclusão ou exclusão de critérios ou atributos.

### 3. Abrangência

Este procedimento tem impacto nos servidores responsáveis pela criação e alteração dos CQP relativos aos processos de Revisão da Qualidade do Exame dos direitos de Propriedade Industrial concedidos pelo INPI, bem como nos servidores que realizam os exames nos quais os CQP são aplicados, nos macroprocessos listados a seguir:

- a) Concessão de Patente;
- b) Recepção de Pedidos e atuação como autoridade internacional do âmbito do PCT;
- c) Concessão de Registro de Marca;
- d) Concessão de Registro de Desenho Industrial.

#### 4. Documentos complementares

- GEQU – GSQ – FR – 0002 - Critérios de Qualidade do Produto
- GEQU-GSQ-MN-0001 – Manual do Sistema de Padronização de Documentos do INPI
- GEQU – GSQ – PP – 0002 - Revisão da Qualidade do Exame
- GEQU – GSQ – PP – 0003 - Elaboração, Revisão, Aprovação e Disponibilização de Documentos

#### 5. Glossário

**Atributo:** elementos que compõem os critérios.

**Critério:** requisitos específicos de qualidade do produto geralmente expressos em informação documentada.

**Exame:** atividade que envolve a análise formal, substantiva ou técnica realizada pelas áreas finalísticas do INPI, como por exemplo, exame substantivo de marcas, exame formal em patentes, exame ISA&IPEA, exame substantivo em patentes, busca em patentes, exame técnico em DI, exame formal em DI, etc. O escopo do “exame” será definido por cada diretoria.

**INPI DRIVE:** solução *open source* chamada *ownCloud* para serviços de armazenamento em nuvem de propriedade do INPI para uso interno e institucional.

**Produto:** é o resultado da atividade de exame que será revisado. Exemplos: decisão do pedido de registro de marca, PCT/ISA/237(WO), PCT/ISA/210(ISR), decisão do pedido de patente, exigência, ciência, etc.

**Unidade administrativa:** instância administrativa responsável pelo processo de revisão da qualidade do exame, podendo ser, por exemplo, no nível da Diretoria, Coordenação-Geral, Divisão ou qualquer outra.

#### 6. Descrição dos processos ou atividades

##### 6.1 Definições dos Critérios de Qualidade do Produto (CQP)

Os CQP formarão a base de um sistema eficaz de Revisão da Qualidade do Exame, permitindo a identificação das necessidades de treinamento da equipe, a melhoria contínua da qualidade do produto (exames) e a satisfação do cliente. Sob a liderança do Coordenador da Revisão da Qualidade do Exame, cada unidade administrativa definirá os atributos para cada categoria de seus CQP, de acordo com a legislação aplicável, manual de exame ou outra norma interna disponível e sua realidade específica.

Os CQP serão registrados no formulário GEQU – GSQ – FR – 0002 – Critérios de Qualidade do Produto.

Os CQP podem se aplicar aos aspectos de **busca/pesquisa** e **exame (formal, substantivo e técnico)** realizados nos macroprocessos de abrangência deste documento. Os CQP serão categorizados de acordo com a intensidade em que afetam a validade do Direito de Propriedade Industrial, devendo englobar os principais aspectos da prática e procedimentos oficiais das unidades.

As categorias representam, portanto, uma escala de significância com base no impacto do critério e de seus atributos na validade do direito de propriedade industrial. A avaliação da significância ocorrerá por meio de três categorias: 1, 2 e 3.

Os critérios e atributos em cada categoria dos CQP estão sujeitos às revisões periódicas.

## 6.2 Alterações dos Critérios de Qualidade do Produto (CQP)

A alteração dos CQP pode ocorrer para adicionar um novo critério, alterar um critério existente ou excluir um critério que não se encaixe mais na realidade da área. O processo de revisão deve ser realizado conforme o procedimento GEQU-GSQ-PP-0003 - Elaboração, Revisão, Aprovação e Disponibilização de Documentos.

As propostas de mudanças nos CQP, além da necessidade temporal, podem ter origem em diversas fontes, como, por exemplo:

- a) Revisores da qualidade do produto;
- b) Práticas de oposição e exames;
- c) Examinadores;
- d) Outros agentes públicos;
- e) Feedback e consulta de clientes;
- f) Auditorias internas ou externas;
- g) Mudanças de política, legislação ou procedimentos.

## 6.3 Aprovação de CQP

Os critérios e ações para a aprovação de CQP devem ser realizados conforme descrito nos documentos GEQU-GSQ-MN-0001 – Manual do Sistema de Padronização dos Documentos do INPI e GEQU-GSQ-PP-0003 - Elaboração, Revisão, Aprovação e Disponibilização de Documentos.

## 6.4 Comunicação e disponibilização

O Coordenador de Revisão da Qualidade do Exame é responsável por garantir a comunicação adequada de uma alteração no CQP e a sua disponibilização no INPI DRIVE, em linha com o disposto nos documentos GEQU-GSQ-MN-0001 – Manual do Sistema de Padronização dos Documentos do INPI e GEQU-GSQ-PP-0003 - Elaboração, Revisão, Aprovação e Disponibilização de Documentos.

## 7. Entradas do processo

- Critérios de Qualidade do Produto (CQP) em vigor;
- Necessidades de alteração dos Critérios de Qualidade do Produto (CQP).

## 8. Saídas do processo / resultados esperados

- Critérios de Qualidade do Produto (CQP) atualizado e disponibilizado.

## 9. Fluxo do processo

Ver fluxo definido no procedimento GEQU – GSQ – PP – 0003 - Elaboração, Revisão, Aprovação e Disponibilização de Documentos.

## 10. Indicadores do processo

Não disponível.

## 11. Dono do documento

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

**12. Elaborador(es) do documento**

Patricia Weigert de Camargo, Analista Executivo em Metrologia e Qualidade, DIGEQ/CQUAL/DIREX

**13. Aprovador do documento**

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

**14. Bibliografia**

Não aplicável.

**15. Histórico das alterações**

Data	Nº revisão	Item	Descrição
06/03/2020	00.0	Todo documento	Emissão do documento.
18/11/2020	1.0	Todo documento	<ul style="list-style-type: none"><li>- Adequação do documento o novo modelo de procedimento em linha com Manual do Sistema de Padronização de Documentos (GEQU-GSQ-MN-0001);</li><li>- Inclusão da definição de INPI DRIVE no item 4. Glossário;</li><li>- Substituição da política GEQU - GSQ – PL-005 - Política de Emissão e Controle de Documentos pelo GEQU-GSQ-MN-0001 – Manual do Sistema de Padronização dos Documentos do INPI nos itens 4. Documentos Complementares e item 6. Descrição dos processos ou atividades;</li><li>- Alteração no item 6.4 do local de disponibilização de documentos: da Intranet para o INPI DRIVE.</li></ul>

**16. Anexos**

Não aplicável.

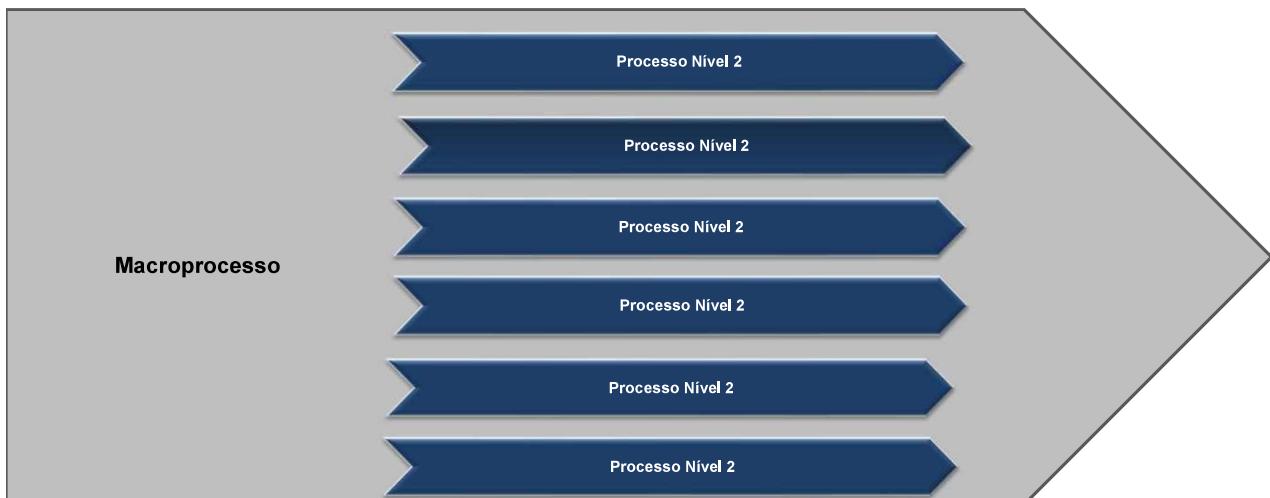
 <p><b>SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI</b> FORMULÁRIO</p>	Código	GEQU-GPR-FR-0002
	Revisão	00
	Elaboração	25/11/2020
	Aprovação	01/12/2020
	Processo	Gestão por Processos

## 1. DIAGRAMA DE PROCESSOS



### 1.1 OBJETIVOS DO MACROPROCESSO

### 1.2 PROCESSOS NÍVEL 2



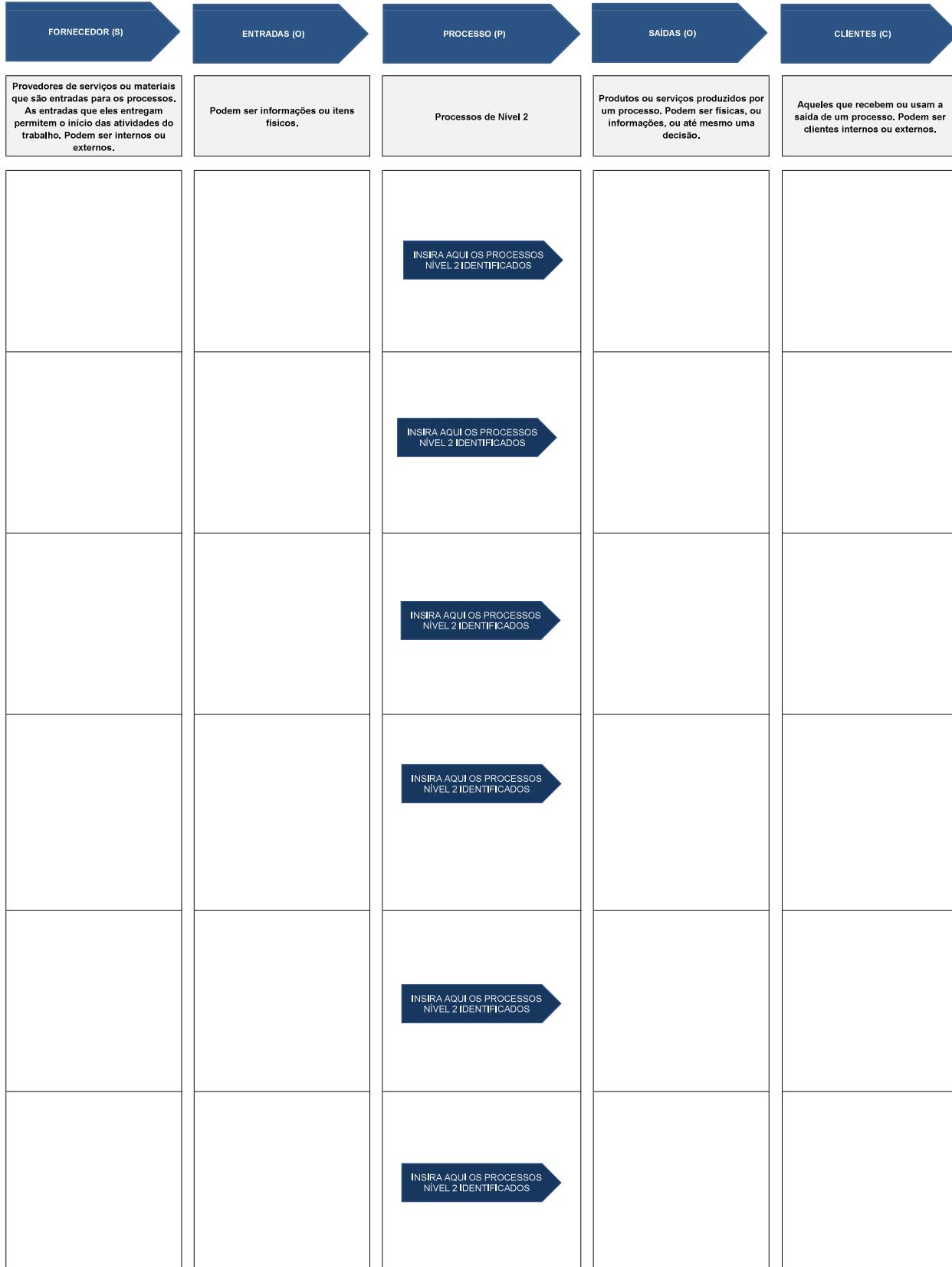
 <b>INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL</b>	<b>SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI</b> <b>FORMULÁRIO</b>	Código	GEOU-GPR-FR-0002
		Revisão	00
		Elaboração	25/11/2020
		Aprovação	01/12/2020
	<b>DIAGRAMA DE PROCESSOS, RAZÃO DE EXISTIR E MATRIZ SIPOC</b>	Processo	Gestão por Processos

## 2 . RAZÃO DE EXISTIR

PROCESSOS	NECESSIDADE (Necessidade de existir do processo)	PRODUTOS (Produtos que o processo entrega a seus clientes)
	Qual a importância do processo? Qual o objetivo do processo? Por que ele existe? Que valor ele adiciona?	Qual o produto ou produtos entregues pelos processos aos clientes? Os produtos fornecidos atendem às necessidades e expectativas dos clientes?
INSIRA AQUI OS PROCESSOS NÍVEL 2 IDENTIFICADOS		
INSIRA AQUI OS PROCESSOS NÍVEL 2 IDENTIFICADOS		
INSIRA AQUI OS PROCESSOS NÍVEL 2 IDENTIFICADOS		
INSIRA AQUI OS PROCESSOS NÍVEL 2 IDENTIFICADOS		
INSIRA AQUI OS PROCESSOS NÍVEL 2 IDENTIFICADOS		
INSIRA AQUI OS PROCESSOS NÍVEL 2 IDENTIFICADOS		

	SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI FORMULÁRIO	Código	GEQU-GPR-FR-0002
		Revisão	00
		Elaboração	25/11/2020
		Aprovação	01/12/2020
	DIAGRAMA DE PROCESSOS, RAZÃO DE EXISTIR E MATRIZ SIPOC	Processo	Gestão por Processos

## 3. MATRIZ SIPOC



Principais Requisitos para os Fornecedores	Ferramentas/ Sistemas	Atores Envolvidos no Fluxo de Trabalho	KPI's	Principais Requisitos dos Clientes
Insira aqui os requisitos necessários para os fornecedores dos processos acima	Insira aqui as ferramentas/ sistemas utilizados nos processos acima	Insira aqui os atores envolvidos nos fluxos de trabalho dos processos acima	Insira aqui os indicadores associados aos processos acima (caso existam)	Insira aqui os requisitos solicitados pelos clientes

	<b>SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI</b> PROCEDIMENTO	<b>Código</b>	GEQU – GSQ – PP– 0003
		<b>Revisão</b>	1.0
	<b>Elaboração</b>	30/11/2020	
	<b>Aprovação</b>	01/12/2020	
<b>ELABORAÇÃO, REVISÃO, APROVAÇÃO E DISPONIBILIZAÇÃO DE DOCUMENTOS</b>		<b>Processo</b>	Gestão do Sistema da Qualidade

## Sumário

<b>1. Responsável</b> .....	1
<b>2. Objetivo</b> .....	1
<b>3. Abrangência</b> .....	1
<b>4. Documentos complementares</b> .....	1
<b>5. Glossário</b> .....	2
<b>6. Descrição dos processos ou atividades</b> .....	2
<b>6.1 Elaboração</b> .....	2
<b>6.2 Revisão</b> .....	2
<b>6.3 Verificação da conformidade frente ao Manual do SPD pela DIGEQ</b> .....	3
<b>6.4 Aprovação</b> .....	4
<b>6.5 Disponibilização</b> .....	4
<b>7. Entradas do processo</b> .....	4
<b>8. Saídas do processo / resultados esperados</b> .....	4
<b>9. Fluxo de processo</b> .....	5
<b>10. Indicadores do processo</b> .....	6
<b>11. Dono do documento</b> .....	6
<b>12. Elaborador(es) do documento</b> .....	6
<b>13 . Aprovador do documento</b> .....	6
<b>14. Bibliografia</b> .....	7
<b>15. Histórico das alterações</b> .....	7
<b>16. Anexos</b> .....	7

### 1. Responsável

Servidores e colaboradores que atuam na elaboração, verificação, revisão, aprovação e disponibilização dos documentos do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) do INPI.

### 2. Objetivo

Orientar no processo de elaboração ou revisão de documentos no INPI, incluindo as etapas de verificação, aprovação e disponibilização dos mesmos.

### 3. Abrangência

Aplica-se a todos os servidores e colaboradores responsáveis pela elaboração, verificação, revisão, aprovação e disponibilização de manuais, procedimentos, instruções de trabalho, formulários e fluxos de processo relativos a todos os macroprocessos definidos na Cadeia de Valor do INPI.

### 4. Documentos complementares

- GEQU-GSQ-IT-0001 – Utilização do INPI DRIVE para acesso e gerenciamento dos documentos do Sistema de Gestão da Qualidade

- GEQU-GPR-MN-0001 – Manual de Gestão por Processos do INPI
- GEQU-GSQ-MN-0001 – Manual do Sistema de Padronização de Documentos do INPI
- GEQU-GSQ-FR-0002–Critérios de Qualidade do Produto
- Manual do Usuário do Sistema Eletrônico de Informações v. 3.0 disponível em:  
<http://intranet.inpi.gov.br/institucional/setores/cgli/DIGED/Arquivos%20DIGED/>

## 5. Glossário

**CQUAL** – Coordenação-Geral da Qualidade

**DIGEQ** – Divisão de Gestão da Qualidade

**INPI** – Instituto Nacional da Propriedade Industrial

**INPI DRIVE** - solução *open source* chamada *ownCloud* para serviços de armazenamento em nuvem de propriedade do INPI para uso interno e institucional.

**SEI** – Sistema Eletrônico de Informações - ferramenta de gestão de documentos e processos eletrônicos que permite a produção, a edição, a assinatura e o trâmite de documentos e processos dentro do próprio Sistema, além de possibilitar a atuação simultânea de diversas unidades em um mesmo processo, ainda que distantes fisicamente, reduzindo o tempo de realização das atividades.

**SGQ** – Sistema de Gestão da Qualidade

## 6. Descrição dos processos ou atividades

### 6.1 Elaboração

A elaboração de documentos sempre ocorrerá em função da necessidade de padronizar práticas, atividades e rotinas e/ou em decorrência do mapeamento de processos. A elaboração de documentos deve ser realizada de acordo com o Manual do Sistema de Padronização de Documentos do INPI (GEQU-GSQ-MN-0001).

O código do documento deve ser verificado previamente à elaboração, devendo ser solicitado através do e-mail [digeq@inpi.gov.br](mailto:digeq@inpi.gov.br) junto a Divisão de Gestão da Qualidade (DIEQ).

Em seguida, o dono do documento inicia um processo administrativo no Sistema Eletrônico de Informações (SEI) conforme o Manual do Usuário do Sistema Eletrônico de Informações, seleciona o Tipo do Processo: Sistema de Gestão da Qualidade: Elaboração, Revisão, Aprovação e Disponibilização de documentos, anexa o(s) novo(s) documento(s) e envia o processo para verificação da conformidade frente ao Manual do SPD pela DIEQ conforme item 6.3.

### 6.2 Revisão

A revisão de um documento pode ocorrer para corrigir, acrescentar, substituir ou eliminar práticas existentes em função da implementação de novos métodos, atividades, processos ou alteração de práticas, diretrizes e requisitos já existentes.

O processo de revisão de documentos deve ser realizado de acordo com o Manual do Sistema de Padronização de Documentos do INPI (GEQU-GSQ-MN-0001).

A revisão de um documento pode ocorrer em 2 situações:

- a) a qualquer momento, em função de uma necessidade identificada por servidor ou colaborador envolvido no processo do documento em questão;
- b) a cada 02 (dois) anos contados da data de aprovação.

Para a situação (a), o dono do documento inicia um processo administrativo no SEI, anexa o(s) documento(s) revisado(s) com uma breve descrição e envia o processo ao aprovador do documento que procederá conforme item 6.4.

Para a situação (b), a DIGEQ enviará um e-mail ao dono do documento e ao aprovador, no mínimo 4 (quatro) meses antes do fim da vigência do documento. O dono do documento avalia a necessidade de mudança, envolve os elaboradores ou outras pessoas (se aplicável), inicia processo no SEI e envia o documento alterado com uma breve explicação ao aprovador do documento que procederá conforme o item 6.4.

Na hipótese de não haver alterações realizadas, o conteúdo do documento não será modificado, mas deverá ter sua data de aprovação atualizada e número de revisão alterado conforme o item 6.5.2 do Manual do Sistema de Padronização de Documentos do INPI (GEQU-GSQ-MN-0001). Em seguida, o documento deve ser enviado via SEI com uma breve explicação pelo dono do documento diretamente ao ponto focal da qualidade que procederá conforme o item 6.5.

Para qualquer situação, deve ser selecionado o seguinte Tipo do Processo no SEI: "Sistema de Gestão da Qualidade: Elaboração, Revisão, Aprovação e Disponibilização de documentos".

Adicionalmente deve-se sempre relacionar o processo SEI de revisão aberto ao processo SEI de emissão inicial do documento ou de revisão prévia imediatamente anterior (conforme o caso)



utilizando a funcionalidade “Relacionamentos do Processo” de acordo com o Manual do Usuário do Sistema Eletrônico de Informações a fim de realizar a gestão do conhecimento e facilitar a rastreabilidade do todo o processo de revisão ocorrido durante a vigência do documento. Caso necessário, entrar em contato com a digeq por e-mail ([digeq@inpi.gov.br](mailto:digeq@inpi.gov.br)) para consultar o número do processo SEI relacionado à revisão anterior do documento em questão.

### **6.3 Verificação da conformidade frente ao Manual do SPD pela DIGEQ**

Ao receber o processo SEI com o(s) novo(s) documento (s), DIGEQ fará uma verificação da adequação do tipo e conteúdo do documento frente às diretrizes de formatação e preenchimento dos itens estabelecidas no Manual do Sistema de Padronização de Documentos do INPI (GEQU-GSQ-MN-0001). A DIGEQ registrará sua manifestação no SEI e devolverá o processo via SEI ao dono do documento. Em seguida, o dono do documento envia pelo SEI a versão final do documento validada pela DIGEQ ao aprovador que procederá conforme item 6.4.

Nota 1: A DIGEQ realiza apenas uma análise de forma e conteúdo frente ao padrão definido sem entrar no mérito do conteúdo técnico do documento.

Nota 2: Antes de enviar o documento via SEI para verificação formal da DIGEQ, o dono do documento pode optar por enviar o documento por e-mail ([digeq@inpi.gov.br](mailto:digeq@inpi.gov.br)) para a DIGEQ solicitando a sua verificação quanto ao padrão. Esta opção é recomendada caso haja muitas dúvidas de preenchimento do documento e assim assegura-se que o documento estará devidamente alinhado ao padrão antes de seu envio pelo SEI.

A DIGEQ registrará sua manifestação e devolverá o documento por e-mail ao dono do documento. Caso a DIGEQ identifique alguma inadequação, caberá ao dono do documento realizar as correções necessárias conforme recomendações emitidas pela DIGEQ. Após realizar os devidos ajustes recomendados pela DIGEQ, o dono do documento deve submeter o documento para a DIGEQ via SEI para sua verificação final.

## 6.4 Aprovação

Ao receber o documento pelo SEI, o aprovador do documento realiza uma análise crítica, elabora um documento no SEI com um breve parecer e envia o processo administrativo já aberto no SEI ao dono do documento informando sobre aprovação ou desaprovação. Nesta etapa, poderão ocorrer as seguintes situações:

- a) Aprovação do documento: seguir conforme o item 6.5.
- b) Desaprovação do documento: o dono do documento procede conforme o parecer do aprovador e devolve o documento revisado ao aprovador. Esta situação poderá se repetir quantas vezes for necessária até que se obtenha a aprovação do documento. Neste caso, não é necessário enviar o documento novamente para verificação formal da DIGEQ, mas a DIGEQ poderá ser consultada a qualquer momento em caso de dúvidas.

Nota 1: No caso de o documento do SGQ ser um fluxo de processo, o aprovador do documento é o dono do processo correspondente ou superior hierárquico, com propriedade de processo em nível acima.

Nota 2: No caso de revisão do documento GEQU – GSQ – FR – 0002 - Critérios de Qualidade do Produto (CQP) que contém os critérios e atributos específicos de qualidade do produto, além do aprovador definido de acordo com o Manual do Sistema de Padronização de Documentos do INPI (GEQU-GSQ-MN-0001, a Coordenação-Geral da Qualidade (CQUAL) será um dos aprovadores do documento.

## 6.5 Disponibilização

O dono do documento informa via SEI ao ponto focal da qualidade da sua unidade administrativa que um novo documento foi aprovado, disponibiliza o documento ao ponto focal e solicita a sua inclusão no INPI DRIVE. Em seguida encerra o processo aberto no SEI.

Após a disponibilização dos documentos no INPI DRIVE conforme o documento Utilização do INPI DRIVE para acesso e gerenciamento dos documentos do Sistema de Gestão da Qualidade (GEQU-GSQ-IT-0001), o ponto focal da qualidade deve informar à DIGEQ por e-mail (digeq@inpi.gov.br) para que esta realize as ações subsequentes necessárias conforme definido no Manual do Sistema de Padronização de Documentos do INPI (GEQU-GSQ-MN-0001).

## 7. Entradas do processo

- Documentos vigentes;
- Alterações em práticas, diretrizes, requisitos ou estrutura organizacional.

## 8. Saídas do processo / resultados esperados

- Documento aprovado e disponibilizado no INPI DRIVE.

## 9. Fluxo do Processo

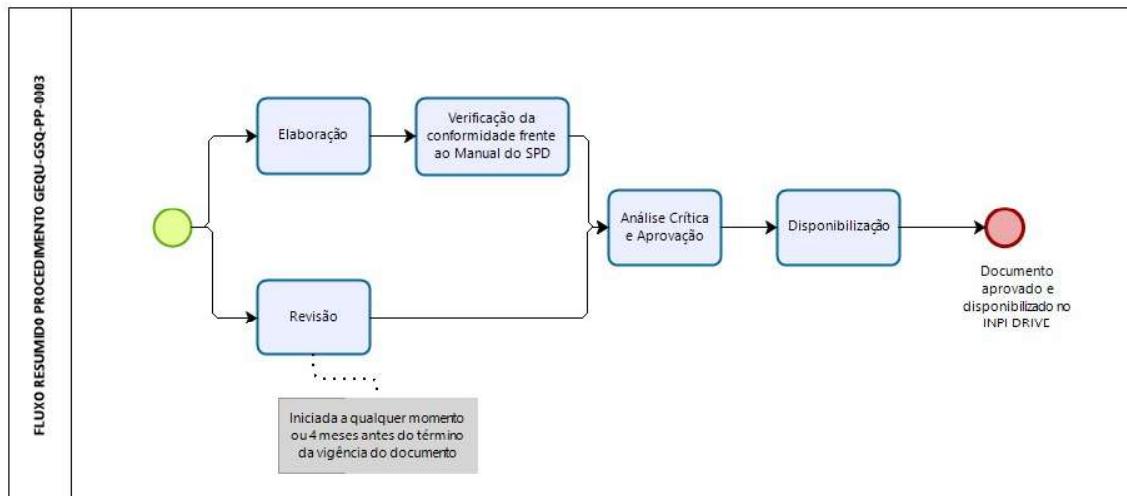
Powered by  
**bizagi**  
Modeler

Figura 1 – Fluxo resumido (visão geral do processo).

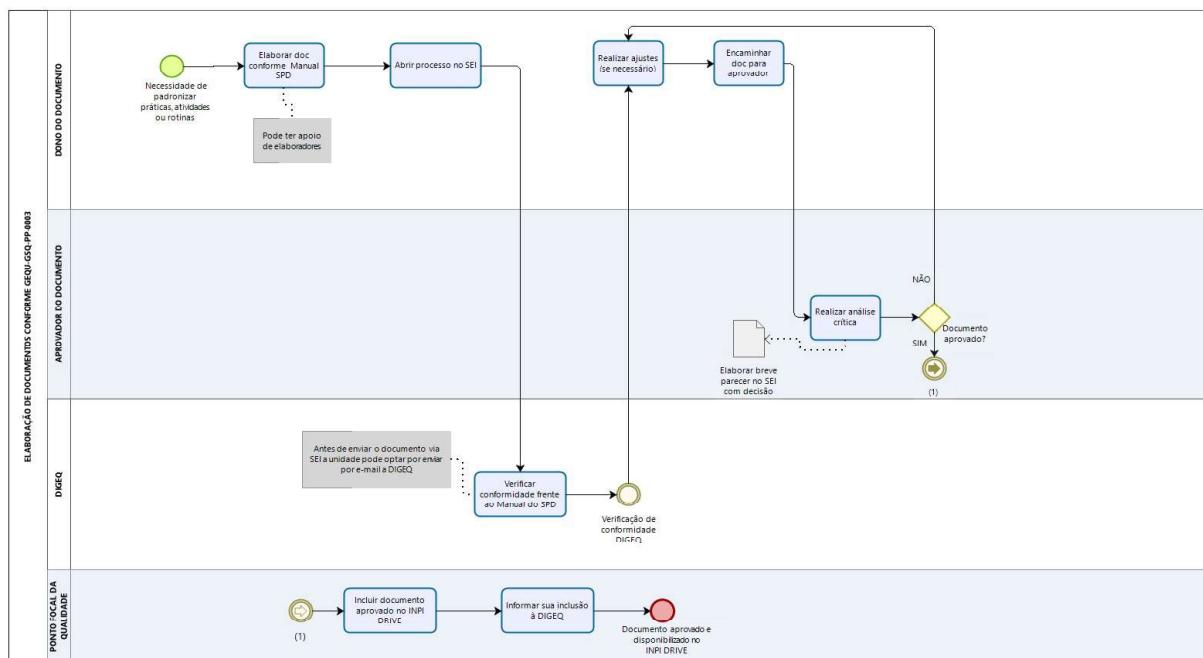
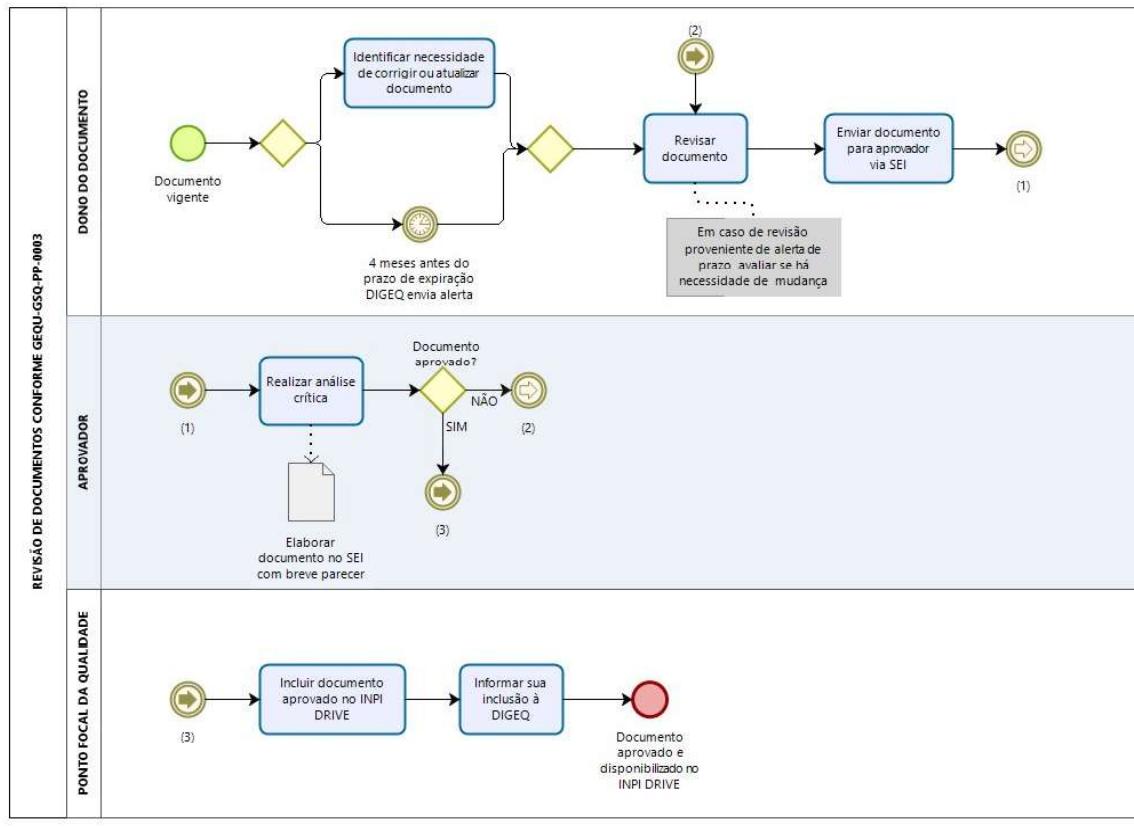
Powered by  
**bizagi**  
Modeler

Figura 2 – Fluxo da elaboração de documentos.



Powered by  
**bizagi**  
Modeler

Figura 3 - Fluxo da revisão de documentos.

## 10. Indicadores do processo

Não aplicável.

## 11. Dono do documento

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

## 12. Elaborador(es) do documento

Patricia Weigert de Camargo, Analista Executivo em Metrologia e Qualidade, DIGEQ/CQUAL/DIREX.

## 13 . Aprovador do documento

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

#### 14. Bibliografia

- ABNT NBR ISO 9000:2015 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e vocabulário
- ABNT NBR ISO 9001:2015 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos
- ABNT ISO TR 10013:2002 – Diretrizes para documentação do sistema de gestão da qualidade
- Cartilha Virtual do Sistema Eletrônico de Informações – Usuário Interno INPI, versão 1.2 disponível em:

<http://intranet.inpi.gov.br/institucional/setores/cgli/DIGED/Arquivos%20DIGED/>

#### 15. Histórico das alterações

Data	Nº revisão	Item	Descrição
30/11/2020	1.0	Todo documento	<p>- Adequação do documento o novo modelo de procedimento em linha com Manual do Sistema de Padronização de Documentos (GEQU-GSQ-MN-0001)</p> <p>- Ajustes nos itens: <u>Elaboração</u>: para inclusão de atividades relacionadas com a DIGEQ; <u>Revisão</u>: com a inclusão da funcionalidade de Relacionamento de Processo no SEI; <u>Inclusão</u> do item Verificação da conformidade frente ao Manual do SPD pela DIGEQ; <u>Aprovação</u>: com maior detalhamento no processo de aprovação; <u>Disponibilização</u>: com a inclusão das atividades inerentes ao novo ator ponto focal da qualidade e substituição do local de armazenamento de documentos da Intranet para o INPI DRIVE;</p> <p>- Revisão dos fluxos de processo.</p>

#### 16. Anexos

Não aplicável.



SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI  
FORMULÁRIO

**LISTA MESTRA DE DOCUMENTOS INTERNOS DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE**

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

卷之三

<b>INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL</b>	<b>SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI</b> <b>FORUM INPI</b>	<b>LISTA MESTRA DE DOCUMENTOS INTERNO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE</b>	<b>GECU - GSQ - IR - 0001</b>
			Código
			Revisão
			Elaborado
			07/11/2020
			Aprovado
			01/11/2020
			Processo
			Gestão do Sistema da Qualidade

 <p><b>INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL</b></p>	<p><b>SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI</b> <b>MANUAL</b></p>	<b>Código</b>	GEQU-GPR-MN-0001
		<b>Revisão</b>	2.0
		<b>Elaboração</b>	25/11/2020
	<p><b>MANUAL DE GESTÃO POR PROCESSOS</b></p>	<b>Aprovação</b>	01/12/2020
		<b>Processo</b>	Gestão por processos

## Sumário

<b>1. Introdução .....</b>	<b>2</b>
<b>2. Objetivo .....</b>	<b>2</b>
<b>3. Abrangência .....</b>	<b>2</b>
<b>4. Documentos complementares .....</b>	<b>2</b>
<b>5. Glossário .....</b>	<b>3</b>
<b>6. Fundamentos Gerais .....</b>	<b>3</b>
<b>7. Descrição dos processos ou atividades .....</b>	<b>28</b>
<b>8. Entradas do processo .....</b>	<b>28</b>
<b>9. Saídas do processo / resultados esperados.....</b>	<b>28</b>
<b>10. Fluxo do processo .....</b>	<b>28</b>
<b>11. Indicadores do processo.....</b>	<b>28</b>
<b>12. Governança .....</b>	<b>28</b>
<b>13. Dono do documento .....</b>	<b>28</b>
<b>14. Elaborador(es) do documento .....</b>	<b>28</b>
<b>15. Aprovador(es) do documento .....</b>	<b>28</b>
<b>16. Bibliografia .....</b>	<b>29</b>
<b>17. Histórico das alterações.....</b>	<b>29</b>
<b>18. Anexos.....</b>	<b>30</b>

## 1. Introdução

De acordo com os fundamentos da ABNT NBR ISO 9001:2015, uma abordagem de processo na gestão organizacional é a chave para um Sistema de Gestão da Qualidade eficaz. Isso significa, basicamente, que toda operação de uma organização deve ser observada como um processo e devem ser identificadas todas as entradas, recursos necessários, documentos, atividades e os resultados ou saídas de cada operação. Somente por meio de uma abordagem de processos é possível monitorar e medir seu desempenho, sua eficácia e eficiência, e melhorá-los. Em resumo, essa abordagem representa o conceito de observar todas as operações de trabalho de uma organização como processos. Isso inclui desdobrar a empresa em seus processos e determinar sua sequência, interação, insumos e saídas; bem como verificar quais processos podem ser iniciados antes que outros sejam finalizados.

Além da eficácia, que aborda a extensão na qual as atividades planejadas são realizadas e os resultados planejados são alcançados, é importante destacar que a eficiência é um dos princípios fundamentais da administração pública, previstos na Constituição Federal de 1988, artigo 37. Nesse contexto, a execução das atividades de trabalho no INPI deverá sempre levar em consideração a otimização, ou seja, a capacidade de obter uma maior quantidade de saídas/produtos (*outputs*), utilizando a menor quantidade de recursos/entradas (*inputs*) possível. Assim, a gestão por processos surge como uma metodologia consolidada tanto na iniciativa privada como nas organizações públicas, que visa alcançar maior efetividade (eficácia unida à eficiência) por meio do aperfeiçoamento dos processos de trabalho. Desempenhada por todos os envolvidos em um processo de modo contínuo, sejam executores, fornecedores ou clientes; essa gestão envolve conhecer, analisar, mudar e monitorar as rotinas de trabalho. Por isso, é necessária a conscientização e o engajamento de todos os servidores e colaboradores do INPI.

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

## 2. Objetivo

O objetivo deste Manual é fornecer conceitos, metodologias e fundamentos gerais para a gestão por processos de negócio do INPI com vistas à melhoria do desempenho de suas atribuições institucionais e ao favorecimento do alcance dos seus objetivos estratégicos.

Não obstante a utilização de boas práticas nacionais e internacionais, e a diversidade da literatura a respeito do tema, a metodologia aqui apresentada busca atender às necessidades específicas do INPI, com a definição de diretrizes e recomendações para o gerenciamento de processos adequado à cultura e estrutura organizacional interna.

A CQUAL, por meio dessa iniciativa, visa despertar especialmente a reflexão sobre a ótica da Jornada do Usuário e do Foco do Cliente, estimulando o alinhamento das expectativas do usuário com a estratégia do INPI, seus processos e respectivos entregáveis.

## 3. Abrangência

Este Manual aplica-se a todas as unidades do INPI tendo abrangência em todos os macroprocessos definidos na Cadeia de Valor do INPI.

#### 4. Documentos Complementares

- GEQU-GPR-GSQ-FR-0002 – Diagrama de processos, razão de existir e matriz SIPOC
- GEQU-GRI-MN-0001 - Manual de Gestão de Riscos do INPI
- GEQU-GSQ-MN-0001 - Manual do Sistema de Padronização de Documentos do INPI
- GEQU-GSQ-PP-0003 - Elaboração, revisão, aprovação e disponibilização de documentos

#### 5. Glossário

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

**Atividade:** é a ação executada que tem por finalidade dar suporte aos objetivos da organização. As atividades correspondem a “o quê” é feito e “como” é feito durante o processo. O quê é feito está refletido no nome da atividade e como é feito na descrição da atividade. Corresponde ao nível 4 na hierarquia de processos do INPI e deve seguir o padrão de iniciar a frase com o verbo no infinitivo, ex.: “verificar documentos digitalizados”.

**Bizagi:** é um software gratuito de notação e modelagem de processos de negócio, com ferramentas totalmente baseadas em notação BPMN. Disponível para download em <https://www.bizagi.com/pt/plataforma/modeler>

**BPM:** é a sigla de *Business Process Management*, que traduzido para o português significa Gerenciamento por Processos de Negócio.

**BPMN:** é a sigla de *Business Process Model and Notation*, que traduzida para o português significa Modelo de Notação para Processos de Negócio.

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

**CQUAL:** Coordenação-Geral da Qualidade.

**Diagrama:** retrata os principais elementos do fluxo, mas omite detalhes menores. Ajuda a entender as principais atividades do processo. Pode-se utilizar ferramentas simples como planilha, programa de texto ou de apresentações gráficas, ao invés de software específico.

**DIGEQ:** Divisão de Gestão da Qualidade.

**Dono do Processo:** uma pessoa ou um grupo de pessoas com a autoridade e responsabilidade pelo desempenho do processo de negócio e por estabelecer mudanças nos processos. Normalmente é o responsável pela maior parte ou pela parte mais importante de um processo.

**Escrítorio de Processos – Business Process Office (BPO):** é a estrutura necessária para que as ações em gerenciamento e automação de processos do INPI sejam executadas de forma coordenada e integrada. Suas principais atribuições são o assessoramento técnico e metodológico em gerenciamento de processos.

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

**Gerenciamento por Processos de Negócio ou BPM – Business Process Management:** metodologia que atua na abordagem das funções com base nas sequências de suas atividades, ao contrário da abordagem funcional tradicional, em que as organizações estão separadas por área de atuação, altamente burocratizadas e sem visão sistêmica do trabalho que realizam. Essa abordagem permite melhor especificação do trabalho realizado, o desenvolvimento de sistemas, a gestão do conhecimento, o redesenho e a melhoria, por meio da análise do trabalho realizado de modo a identificar oportunidades de aperfeiçoamento.

**Gestão de Riscos:** segundo o GEQU-GRI-MN-0001 - Manual de Gestão de Riscos do INPI, é o conjunto de princípios, estruturas, alçadas, processos e atividades coordenados para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos.

**Gerenciamento dos Riscos:** segundo o GEQU-GRI-MN-0001 - Manual de Gestão de Riscos do INPI, é o processo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações e fornecer segurança razoável no alcance dos objetivos organizacionais.

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

**INPI:** Instituto Nacional da Propriedade Industrial.

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

**KPI:** sigla que corresponde a *Key Performance Indicator*, uma técnica de gestão conhecida em português como Indicador-chave de Desempenho.

**Macroprocessos:** grandes conjuntos de processos de trabalho pelos quais o INPI cumpre a sua missão, e cuja operação têm impactos significativos na forma como a instituição funciona e entrega seus serviços à sociedade. Equivale ao nível 1 na hierarquia de processos. Utilizar substantivo relacionado a verbo de ação na descrição, como exemplo, “Concessão de Registro de Indicação Geográfica”.

**Mapa:** representação que fornece uma visão abrangente dos principais componentes do processo com maior precisão que o diagrama. Podem-se utilizar ferramentas simples como programa de apresentações gráficas, além de software específico.

**Mapeamento de Processos:** consiste em identificar como os processos estão sendo executados, a sequência das atividades, os recursos e as responsabilidades na execução. Em geral, refere-se ao desenho da situação atual (AS IS).

**Modelagem de Processos de Negócio:** é um conjunto de atividades envolvidas na criação de representações de um processo organizacional, tendo como resultados a definição das atividades, papéis, responsabilidades e fluxo de informações, do modo mais completo e preciso sobre o seu funcionamento. Em geral, refere-se ao desenho da situação ideal ou futura (TO BE).

**Modelo:** representação do negócio e dos recursos envolvidos, tais como pessoas, informação, instalações, automação, finanças e insumos. Utilizado para representar com maior precisão o funcionamento do processo. Há convenção de notação. Os ícones são padronizados. Apropriado para qualquer nível de captura de processos.

**Negócio:** o termo negócio, assim compreendido e utilizado no Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio - Corpo Comum de Conhecimento (BPM CBOK, 2013), refere-se à interação entre pessoas para executar um conjunto de atividades de valor para os clientes e gerar retorno às partes interessadas. Negócio abrange todos os tipos de organizações com ou sem fins lucrativos, públicas ou privadas, de qualquer porte e segmento.

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

**Processos:** compreendem um conjunto ordenado de atividades de trabalho, no tempo e espaço, com início e fim, além de entradas e saídas bem definidas, que são executadas para alcançar produto, resultado ou serviço predefinido. Na hierarquia de processos do INPI equivale ao nível 2. Podendo também ser usado como termo genérico para designar qualquer nível de hierarquia. Utilizar substantivo relacionado a verbo de ação na descrição, como exemplo: “levantamento de custos”, “gestão de cursos de propriedade intelectual”, etc

**SIPOC:** a matriz SIPOC (*Supplier-Input-Process-Output-Customer*) é uma técnica que descreve a sequência “Fornecedor-Entrada-Processo-Saída-Cliente” utilizada no suporte ao mapeamento de processos, permitindo o entendimento das entradas e resultados de cada processo, antes que sejam feitos os fluxogramas.

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

**Subprocessos:** constituem um nível maior de detalhamento dos processos, que demonstra os fluxos de trabalho e atividades sequenciais e interdependentes, necessárias e suficientes para a execução de cada processo da organização. Equivale ao nível 3 na hierarquia de processos do INPI. Utilizar substantivo relacionado a verbo de ação na descrição, como exemplo, “verificação de requisitos mínimos de admissibilidade”.

**Tarefa:** nível mais detalhado na hierarquia de processos do INPI. Equivale ao nível 5. Utilizar verbo de ação na descrição, como exemplos, “enviar email para xxxx” e “encaminhar despacho para xxx”.

**TO BE:** designação para a situação ideal ou futura de um processo de negócio, após otimização, incorporando as melhorias identificadas e removendo gargalos. Também pode ser chamado de SHOULD BE, enquanto ainda não é efetivamente implementado.

## 6. Fundamentos Gerais

### 6.1. Processo Organizacional

Um processo organizacional ou simplesmente **processo** é uma sequência de passos ou etapas que convertem entradas de fornecedores em uma saída e adiciona valor as entradas.

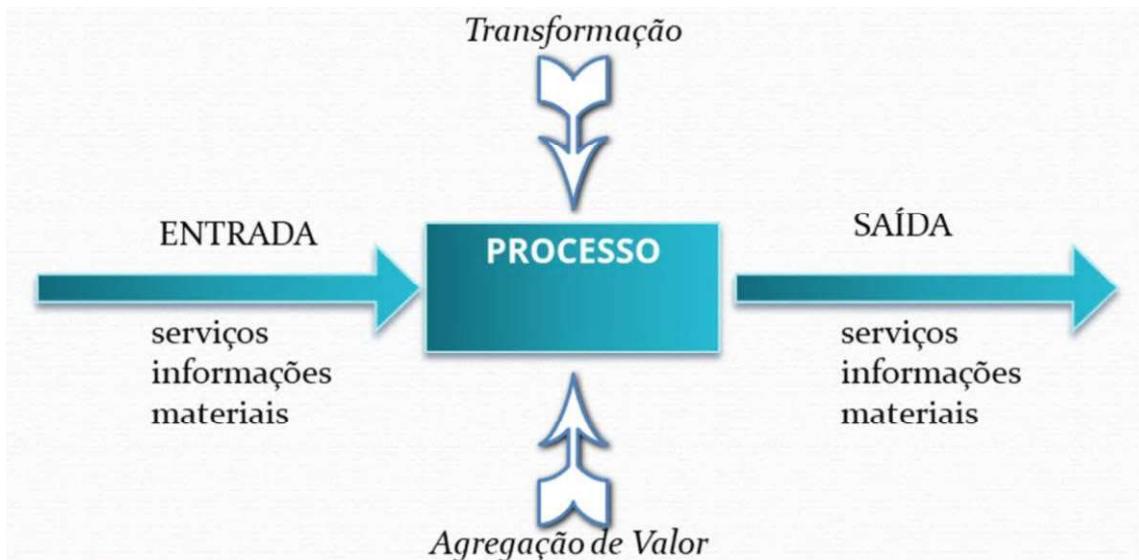


Figura 01: Representação de um processo

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

Assim, um processo organizacional caracteriza-se por:

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

## 6.2. Gestão por Processos

A gestão por processos é o enfoque administrativo aplicado por uma organização que busca a melhoria e a otimização da cadeia de seus processos, desenvolvido para atender as necessidades e expectativas dos clientes e das partes interessadas, assegurando o melhor desempenho possível do sistema integrado a partir da mínima utilização de recursos e o máximo índice de acerto.

O Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio - Corpo Comum de Conhecimento (BPM CBOK, 2013) é a principal referência para o Escritório de Processos do INPI. Dele extrai-se que:

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

### 6.3. Objetivos da Gestão Por Processos de Negócio

A gestão por processos no INPI tem como principais objetivos:

- Conhecer, mapear e modelar os processos organizacionais desenvolvidos pela instituição e disponibilizar as informações sobre eles, promovendo a sua uniformização e descrição;
- Identificar, desenvolver e difundir internamente metodologias e melhores práticas da gestão por processos;
- Promover o monitoramento e a avaliação de desempenho dos processos organizacionais, de forma contínua, mediante a seleção de indicadores apropriados; e
- Implantar melhorias nos processos, visando alcançar maior eficiência e eficácia no seu desempenho.

### 6.4. Princípios para a Gestão por Processos

A gestão dos processos de negócios no INPI tem como princípios que norteiam suas atividades:

- Satisfação dos clientes: necessidades, perspectivas e requisitos dos clientes internos e externos devem ser conhecidos para que o processo seja projetado de modo a produzir resultados que satisfaçam suas necessidades.
- Gestão participativa: conhecer e avaliar a opinião dos seus colaboradores (fornecedores e clientes internos) é um aspecto importante para que sejam discutidas as ideias e o melhor desempenho do processo seja alcançado.
- Desenvolvimento humano: para se chegar a eficiência e eficácia organizacional é necessário o conhecimento, as habilidades, a criatividade, a motivação e a competência das pessoas. De oportunidades de aprendizado e de um ambiente favorável ao pleno desenvolvimento depende o sucesso das pessoas.
- Metodologia padronizada: para evitar desvios de interpretação e alcançar os resultados esperados, é importante seguir os padrões e a metodologia definida, que poderá ser constantemente melhorada.
- Melhoria: o comprometimento com o aperfeiçoamento contínuo é o principal objetivo da gestão por processos, de modo a evitar retrabalhos, gargalos e garantir a qualidade do trabalho e dos serviços prestados pelo INPI.

- Excelência organizacional: para alcançar a excelência, os erros devem ser mitigados e as suas causas eliminadas. Devem-se buscar as melhores práticas reconhecidas como geradoras de resultados e aprimoramento constante, visando à identificação e ao aperfeiçoamento de oportunidades de melhorias e reforço de pontos fortes da instituição.

### 6.5. Tipos de Processos de Negócio no INPI

De modo alinhado ao Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio - Corpo Comum de Conhecimento (BPM CBOK, 2013), os processos organizacionais do INPI são classificados em três tipos:

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

### 6.6. Cadeia de Valor

O conceito de Cadeia de Valor foi criado por Michael Porter (1985) e consiste em um conjunto de atividades relacionadas e desenvolvidas por uma instituição que busca satisfazer de forma mais completa as necessidades de seus clientes. É demonstrada por um fluxo simples e contínuo da esquerda para a direita dos processos que diretamente contribuem para produzir valor para os clientes e partes interessadas.

A ideia da cadeia de valor surgiu da análise de valor, que é a percepção de que existem custos que aumentam a qualidade do produto (aumentam a satisfação do cliente) e outros não. O cliente é o recebedor final de um produto produzido por meio de um processo de trabalho, seja ele interno ou externo.

Dessa forma, a cadeia de valor pode ser entendida como a descrição (geralmente gráfica) dos componentes básicos da operação em uma organização e dos relacionamentos entre eles, demonstrando como a organização concretiza seus objetivos e sua missão, permitindo ter uma visão sistêmica do negócio. Notações da cadeia de valor compreendem um conjunto de símbolos usados para visualizar a agregação de valor ou passos necessários para se atingir um objetivo. Diversas abordagens da cadeia de valor empregam seu próprio conjunto de símbolos, mas em geral são facilmente interpretados.

O correto gerenciamento de uma Cadeia de Valor pode se tornar um diferencial competitivo, na medida em que colabora para a eficiência da instituição, por meio da

identificação e eliminação de atividades que não adicionam valor aos produtos e serviços oferecidos.

Nesse contexto, é responsabilidade do Escritório de Processos do INPI definir e comunicar a cadeia de valores do INPI, identificando os processos finalísticos, de suporte e de gestão dentro da estrutura organizacional.

No Anexo 18.1, encontra-se a Cadeia de Valor vigente no INPI.

A seguir, um exemplo da Cadeia de Valor original adaptada de Porter:



Figura 02: Cadeia de Valor adaptada de Porter

## 6.7. Hierarquia de Processos

A hierarquia de processos é uma abordagem que permite à organização compreender como seus processos desdobram-se desde uma visão ampla – Cadeia de Valor – até uma visão mais detalhada e operacional, em geral representada por fluxogramas e documentos, conforme estabelecido no GEQU-GSQ-MN-0001 - Manual do Sistema de Padronização de Documentos do INPI.

Hierarquicamente, os processos do INPI apresentam-se da seguinte forma:

1. **Macroprocesso:** grandes conjuntos de processos de trabalho pelos quais o INPI cumpre a sua missão; e cuja operação tem impactos significativos na forma como a instituição funciona e entrega seus serviços à sociedade. Eles devem ser classificados conforme os tipos descritos (de gestão, finalístico ou de suporte). Exemplos: “Concessão de Registro de Desenho Industrial”.
2. **Processo:** desdobramento do macroprocesso; conjunto ordenado de etapas; um fluxo de trabalho, no tempo e espaço, com início e fim, além de entradas e saídas bem definidas, que são executadas para alcançar determinado produto, resultado ou serviço para clientes internos ou externos. Exemplo: “Exame formal do pedido de Desenho Industrial”.

3. **Subprocesso:** desdobramento de um processo; representa um conjunto ou agrupamento de atividades realizadas dentro de um processo de negócio. Exemplo: “Conferência das imagens do pedido”.
4. **Atividade:** desdobramento de um subprocesso; são operações ou conjuntos de operações de média complexidade, que ocorrem dentro de um subprocesso, geralmente desempenhadas por uma unidade organizacional determinada e destinada a produzir um resultado específico. Maior nível de detalhe usual para a modelagem de processos. Exemplo: “Formular exigência formal”.
5. **Tarefas:** desdobramento de uma atividade; nível mais detalhado das etapas. Exemplo: “Redigir texto da exigência formal”, “Anexar texto da exigência formal no sistema”.

A figura a seguir demonstra a hierarquia mencionada:

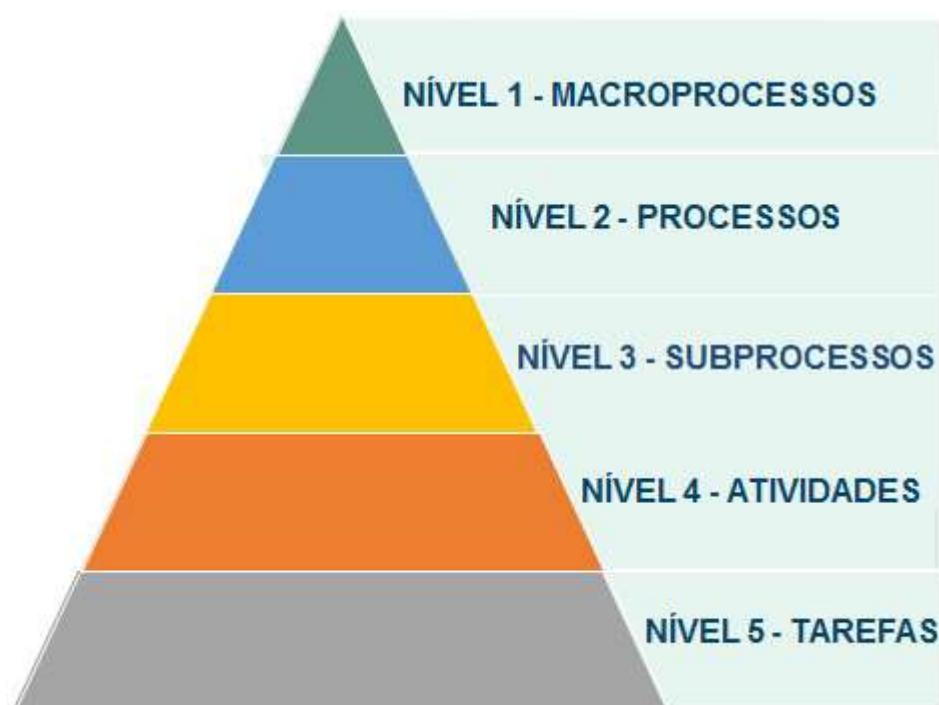


Figura 03: Hierarquia dos processos do INPI

#### 6.8. Matriz SIPOC

Para iniciar o desdobramento a partir do nível de macroprocesso, o Escritório de Processos do INPI recomenda o exercício da construção da Matriz SIPOC e Diagramas complementares, conforme formulário GEQU-GSQ-FR-0002 – Diagrama de Processos, razão de existir e matriz SIPOC.

A SIPOC é uma ferramenta utilizada no suporte ao mapeamento de processos, permitindo o entendimento das entradas e resultados de cada processo, antes que sejam feitos os fluxogramas dos processos. Permite elencar as etapas do processo, definindo e formalizando diversos fatores que impactam diretamente na execução do

trabalho, tais como requisitos dos clientes, requerimentos para os fornecedores, sistemas utilizados, entre outros.

A SIPOC é dividida em cinco campos:

- *Suppliers* (Fornecedores)
- *Inputs* (Entradas)
- *Process* (Processo)
- *Outputs* (Saídas)
- *Customers* (Clientes)

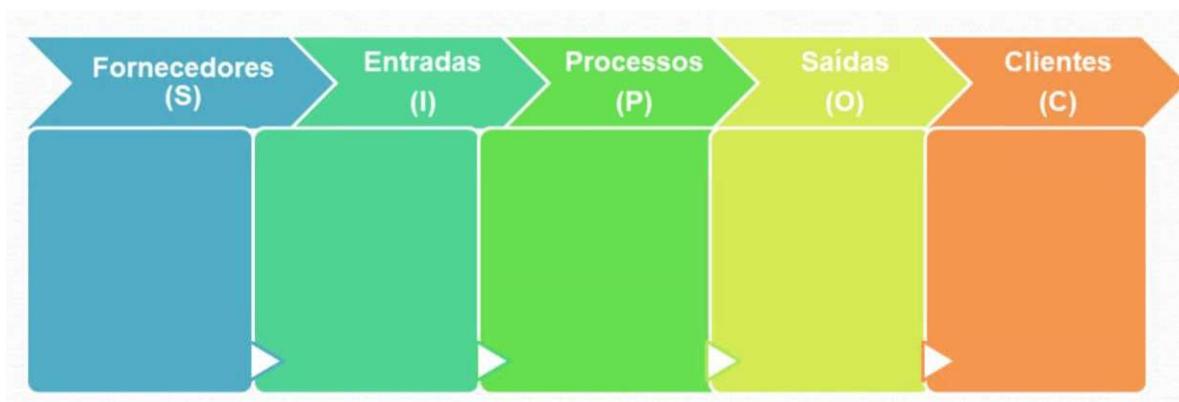


Figura 04: Representação da SIPOC

### ***Suppliers (Fornecedores)***

Fornecedores das entradas do processo; todos os fornecedores que atuam diretamente no processo, tanto internos quanto externos.

### ***Inputs (Entradas)***

São os insumos (documentos, informações, necessidades, etc) para a execução de cada etapa do processo.

### ***Process (Processo)***

É uma etapa de transformação que, aplicada a uma entrada, vai gerar uma saída.

### ***Outputs (Saídas)***

É o resultado de um processo de transformação.

### ***Customers (Clientes)***

Pessoa ou empresa que irá receber as saídas do processo, podendo incluir também as partes interessadas. Entender quem são os clientes, sua jornada, experiência com o processo e suas expectativas é importante para garantir que as saídas dos processos estejam alinhadas com o que eles esperam.

## 6.9. Ciclo do Gerenciamento de Processos

O INPI adotará o ciclo PDCA como referência no gerenciamento dos processos organizacionais. O ciclo PDCA, da sigla em inglês (*Plan, Do, Check, Act*) referente ao método iterativo de gestão de quatro passos: Planejamento, Implantação, Monitoramento/Controle e Ação/Correção, utilizado no processo de gestão da qualidade para o controle e melhoria contínua de processos e produtos.

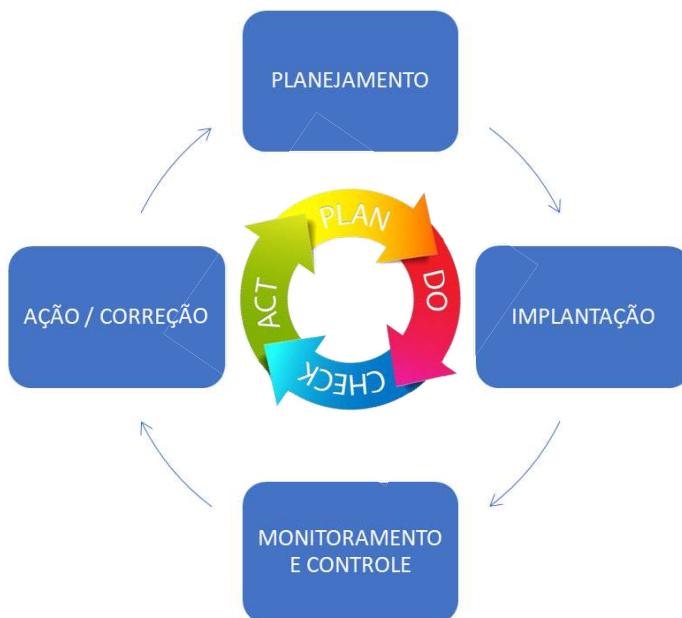


Figura 05: Ciclo do gerenciamento de processos do INPI

**Planejamento:** o objetivo do planejamento é assegurar alinhamento do contexto do processo com os objetivos estratégicos da organização. Nessa fase é fundamental conhecer o cliente do processo, o produto ou a saída e uma compreensão clara do porquê essa saída é considerada valiosa para o cliente, a existência de controles, tais como regulamentações externas, políticas ou regras internas que restringem o desenho e a execução do processo. O mapeamento da situação atual do processo (AS IS) levará ao entendimento sobre como ele é realmente executado, com erros e acertos. Em seguida, deve ser realizada a modelagem para a situação ideal (TO BE). Um modelo de processo bem elaborado deve conter as atividades que compõem o processo; os entregáveis e artefatos que são produzidos durante a execução dos processos; as funções e papéis que participam da execução dos processos; as regras de negócio que limitam a execução do processo e as métricas de desempenho dos processos e pontos de medição. Nessa fase deve ser definido o Acordo de Nível de Serviço ou *Service Level Agreement*, (SLA).

**Implantação:** o objetivo dessa fase é implementar o processo de acordo com as especificações desenvolvidas na fase de Planejamento. A implementação física do processo pode assumir várias formas, incluindo, criação de novos papéis e responsabilidade ou modificação dos já existentes; desenvolvimento ou reestruturação das áreas funcionais; construção ou mudanças em sistemas de informação e automação de fluxo de trabalho; desenvolvimento e implementação de materiais de suporte operacional, tais como procedimentos, instruções de trabalho, listas de verificação (*checklist*) e guias de utilização de sistema. Assim como a criação e implementação de mecanismos de monitoramento de desempenho de processos, painéis de desempenho e mecanismos de escalamento.

**Monitoramento e Controle:** é a fase em que são verificados e medidos os resultados de desempenho. Verifica-se a conformidade da execução das atividades de acordo com o modelo previsto por meio de informações de controle e indicadores de desempenho das atividades.

**Ação/Correção:** nessa etapa realiza-se análise comparativa entre a situação anterior e atual do processo para os ajustes necessários. Com os resultados obtidos no monitoramento, podem ser identificadas novas oportunidades de melhoria a serem implementadas no processo, fazendo com que o ciclo de gerenciamento PDCA seja realizado de maneira contínua. Essa fase visa manter a integridade do processo e assegurar que ele possa ser melhorado continuamente para atender novas metas de desempenho ao longo do tempo.

A figura a seguir resume o ciclo PDCA para o processo de gerenciamento de processos do INPI.

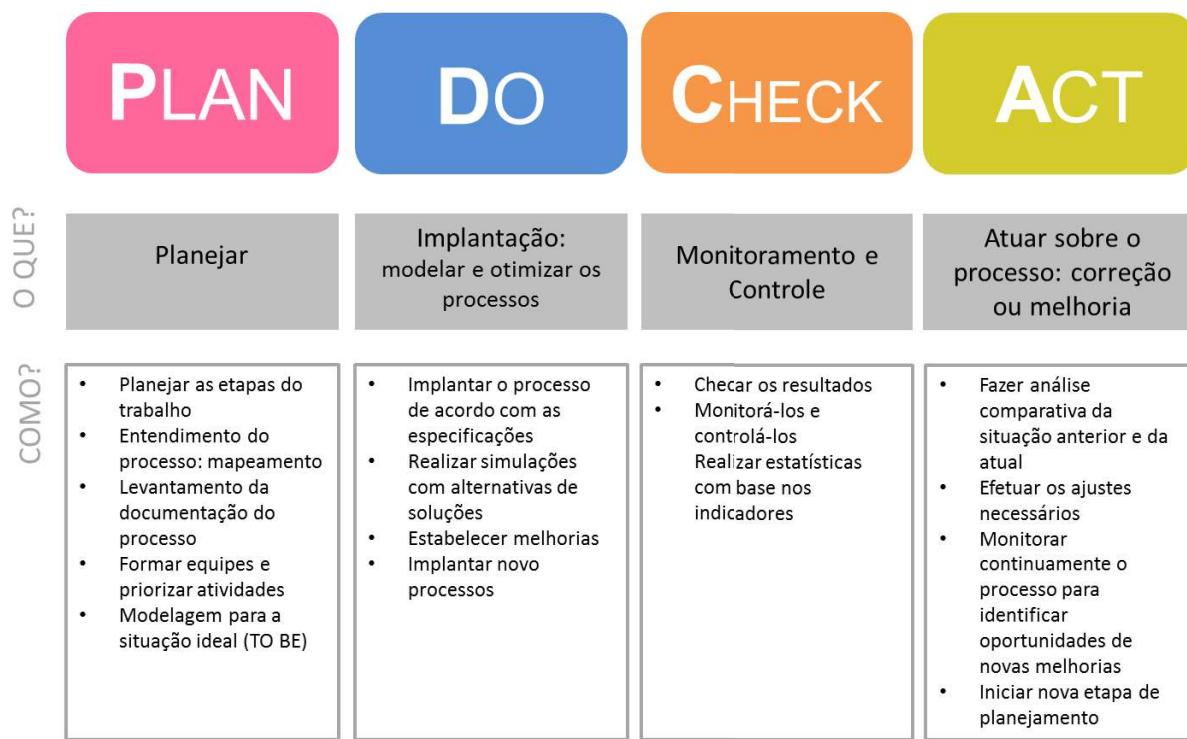


Figura 06: Ciclo PDCA para o gerenciamento de processos

A aplicação do PDCA permite:

- Avaliação de desempenho;
- Análise comparativa entre o realizado e o planejado;
- Análise dos desvios;
- Tomada de ações corretivas;
- Acompanhamento da eficiência das ações implementadas; e
- Captação de informações que auxiliem a tomada de decisões.

## 6.10. Modelagem de Processos

Modelagem de processos é um conjunto de atividades envolvidas na criação de representações de processos de negócio, existentes ou propostos. Pode prover uma perspectiva ponta a ponta ou de uma porção dos processos de gestão, finalísticos e de suporte. O propósito da modelagem é criar uma representação do processo de maneira completa e precisa sobre seu funcionamento. Por esse motivo, o nível de detalhamento e o tipo específico de modelo tem como base o que é esperado da iniciativa de modelagem. Um diagrama simples pode ser suficiente em alguns casos, enquanto um modelo completo e detalhado pode ser necessário em outros.

Os termos relacionados a diagrama de processo, mapa de processo e modelo de processos são frequentemente utilizados para expressar o mesmo significado. No entanto, de acordo com o BPM CBOK (2013), diagramas, mapas e modelos são diferentes estágios do desenvolvimento, cada qual, respectivamente, agregando mais informações e utilidade para entendimento, análise e desenho de processos. Um diagrama retratará apenas os principais elementos de um processo. O mapa fornece uma visão mais abrangente dos principais componentes do processo e apresenta maior precisão do que um diagrama, informando mais detalhes tais como atores, eventos e resultados. Já um modelo implica a representação de um determinado estado do negócio (atual ou futuro) e dos respectivos recursos envolvidos, tais como pessoas, informação, instalações e insumos.

Na modelagem são verificados os componentes do processo tais como, as entradas e saídas, eventos/resultados, custos, regras, papéis, dados, etc.

É fundamental entender que o mapeamento ou a modelagem de processos não são um fim em si mesmos, isto é, os benefícios advindos são melhorar o entendimento da organização, com uma representação uniforme; dar suporte à implementação de projetos ou serviços aos clientes; apoiar o controle e monitoramento das operações; implementar transformações, melhorias e padronizações; realizar a gestão de riscos da entidade; implementar uma estrutura organizacional mais alinhada à estratégia; identificar oportunidades de automatização de processos, entre outros.

### 6.10.1. A notação BPMN para a Modelagem dos Processos de Negócio

*Business Process Modeling Notation* (BPMN) ou Modelo de Notação para Processos de Negócio é uma notação gráfica que transmite a lógica das atividades, as mensagens entre os diferentes participantes e toda a informação necessária para que um processo seja analisado, simulado e executado. Utiliza-se uma linguagem comum para diagramar os processos de forma clara, o que proporciona um entendimento geral e facilita a comunicação entre as pessoas. O modelo BPMN foi desenvolvido pelo BMPI (*Business Process Management Iniciative*) e atualmente é amplamente difundido e utilizado pelas empresas e organizações públicas.

Essa notação apresenta um conjunto robusto de símbolos para modelagem de diferentes aspectos de processos de negócio. Os símbolos descrevem relacionamentos claramente definidos, tais como fluxo de atividades e ordem de preferência. Em BPMN, raias dividem um modelo em várias linhas paralelas. Cada uma dessas raias é definida como um ator na realização do trabalho. O trabalho se move de atividade para atividade seguindo o caminho do fluxo entre atores.

No INPI utilizaremos a notação BPMN para modelar os processos de negócio, conforme orientações e diretrizes desse Manual. A ferramenta informatizada a ser utilizada no INPI para realizar o mapeamento e a modelagem dos processos será o software Bizagi, que é baseado 100% em notação BPMN. Esse é um software gratuito

que deve ser disponibilizado a todas às unidades, servidores e colaboradores responsáveis pelo mapeamento de processos em suas respectivas áreas de atuação.

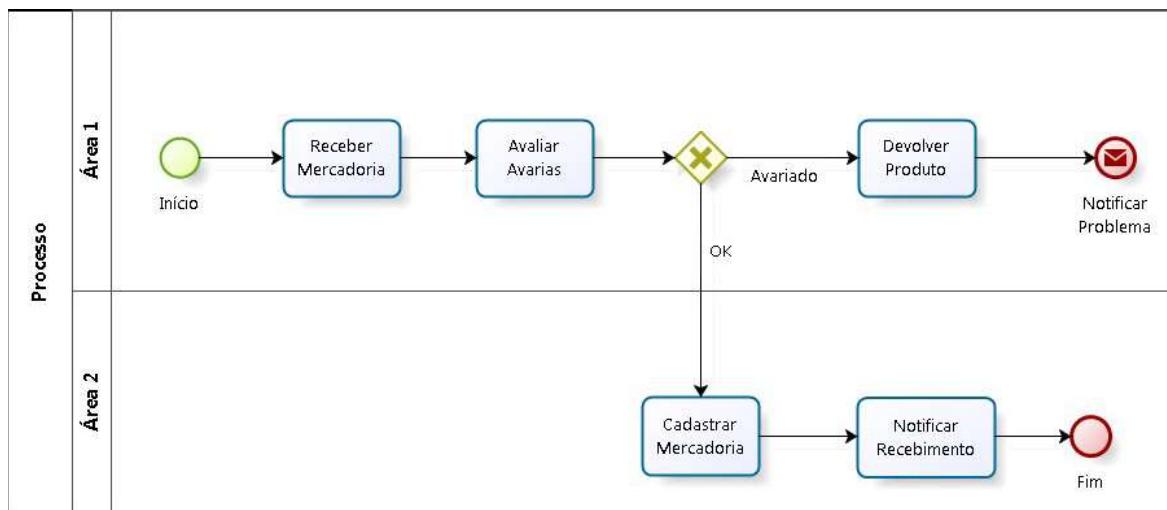


Figura 07: Exemplo de modelagem desenhado no Bizagi conforme notação BPMN

### 6.10.2. Elementos da Notação

A seguir estão detalhadas as informações sobre cada elemento contido em um desenho do mapeamento do processo. Eles podem ser divididos em: eventos, atividades e decisões.

**Eventos:** Acontece durante o curso do processo de negócio. Afetam o fluxo e pode ter uma causa. Eventos são representados por círculos vazados para permitir sinalização que identificarão os gatilhos ou resultados. Os tipos de eventos são: Início, Intermediário e Final.

Eventos de Início	
(Círculo vazio)	<b>Tipo nenhum:</b> Usual para início de processo, quando não incorrer em nenhum dos tipos anteriores.
(Círculo com ícone de envelope)	<b>Mensagem de início:</b> Significa que só será iniciado o processo quando houver o recebimento de alguma mensagem, seja via e-mail, despacho, documento, etc.
(Círculo com ícone de relógio)	<b>Temporizador de início ou Timer:</b> Indica que só será iniciado o processo quando um tempo específico ou ciclo ocorrerem. Exemplo: O processo pode ser ajustado para iniciar-se sempre às segundas-feiras às 10:00.

	<b>Múltiplo início:</b> Quando existem várias maneiras de disparar um processo. Mas apesar de haver múltiplas maneiras, somente uma maneira inicia o processo.
---	--

Eventos Intermediários	
 	<b>Mensagem:</b> Indica que para dar continuidade ao fluxo, em determinado ponto do processo, haverá o recebimento ou o envio de uma mensagem (fax, documento, e-mail, etc). O envelope claro indica o recebimento da mensagem, e o escuro seu envio.
	<b>Temporizador:</b> No meio do processo, o temporizador aponta que quando ocorrer esse evento, o processo deverá aguardar a data ou ciclo preliminarmente definidos. Enquanto não ocorrido o tempo específico, o fluxo permanece parado.
 	<b>Link:</b> Conecta as atividades de um mesmo processo, objetivando deixar o diagrama mais limpo. A seta escura indica envio do link, e a clara indica o recebimento.
	<b>Múltiplo:</b> Existem diversas maneiras de dar continuidade a um processo. Todavia, somente uma é necessária. Permite também que se coloquem dois ou mais dos tipos de eventos intermediários anteriores como disparadores desse evento, salvo o sinal.

Eventos de Fim	
	<b>Tipo nenhum:</b> Usual para finalizar o processo, quando não incorrer em nenhum dos tipos anteriores.
	<b>Mensagem de fim:</b> Indica que será enviada uma mensagem no fim do processo.

	<b>Exceção:</b> Quando sinalizada no fim, denota que um erro será criado com o processo.
	<b>Múltiplo:</b> Existem várias consequências na finalização do processo, ele permite que se coloque dois ou mais dos tipos anteriores como resultados antes de o processo ser encerrado.
	<b>Terminativo:</b> Representa que todas as atividades do processo deverão ser imediatamente finalizadas. O processo será encerrado e todos os outros fluxos (instâncias) que tenham ligação com o principal também serão finalizados, sem compensações ou tratamento.

**Atividades:** É um termo genérico utilizado pelo Bizagi para o trabalho que a organização realiza. Pode conter um ou mais níveis mais detalhados. Para o Bizagi, os tipos de atividades que podem fazer parte de um processo de negócio são Processos, Subprocessos e Tarefas, que são representados por um retângulo com as quinas arredondadas.

<b>Atividades</b>	
	<b>Tipo Nenhum:</b> É o tipo genérico de atividade, normalmente utilizado nos estágios iniciais do desenvolvimento do processo.
	<b>Tipo Manual:</b> Atividade não-automática, realizada por uma pessoa, sem uso do sistema.
	<b>Tipo Serviço:</b> Atividade que ocorre automaticamente, ligada a algum tipo de serviço, sem necessidade de interferência humana.

	<b>Tipo Envio de Mensagem:</b> É uma atividade de envio de mensagem a um participante externo. É parecido com o evento intermediário de envio de mensagem.
	<b>Tipo Recepção de Mensagem:</b> É uma atividade de recebimento de mensagem de um participante externo. Tem característica semelhante ao evento intermediário de chegada de mensagem.
	<b>Tipo Usuário:</b> Usado quando a atividade é realizada por uma pessoa com o auxílio de um sistema.
	<b>Tipo Incorporado ou Subprocesso:</b> Quando uma atividade contém outras atividades. O subprocesso é dependente do processo, mas possui fluxo próprio.

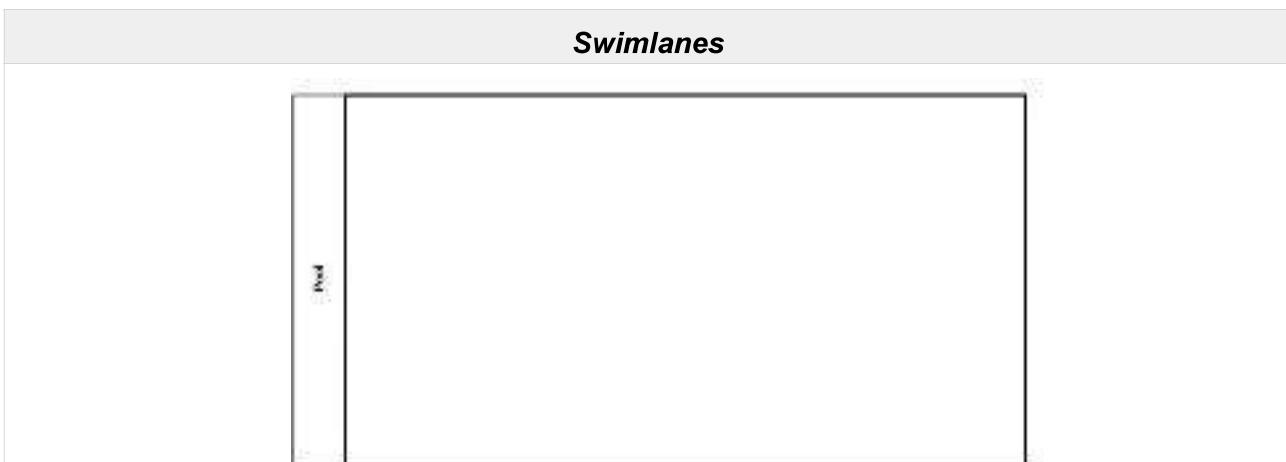
**Decisões (Gateways):** São usadas para definir que rumo o fluxo vai seguir e controlar suas ramificações. A forma gráfica é um losango com as pontas alinhadas horizontal e verticalmente. O interior do losango indica o tipo de comportamento da decisão. A seguir estão descritos os principais tipos de decisões:

<b>Gateways</b>	
	<b>Gateway Exclusivo baseado em dados:</b> Para esse gateway, existe uma decisão e somente um dos caminhos pode ser escolhido. Um dos caminhos deve ser o padrão, sendo ele o último a ser considerado. Antes do gateway, inevitavelmente, deve haver uma atividade que forneça dados para a tomada de decisão. Também pode ser utilizado como convergente, quando várias atividades convergem para uma atividade posterior comum. Nesse caso, esse elemento será utilizado antes da atividade comum para demonstrar que todas as anteriores seguirão um mesmo caminho.
	<b>Gateway Exclusivo baseado em eventos:</b> Assim como o gateway baseado em dados, neste só há um caminho a ser escolhido. Mas, necessariamente, haverá eventos intermediários em cada um dos caminhos a ser escolhido para estabelecer uma condição de decisão. Quando um for escolhido, as demais opções são eliminadas.

	<b>Gateway Paralelo:</b> É utilizado quando não há decisão a ser tomada, todos os caminhos devem ser seguidos simultaneamente. Quando for necessário sincronizar os fluxos, utiliza-se o mesmo gateway.
	<b>Gateway Inclusivo:</b> É utilizado quando, para a decisão a ser tomada houver várias opções a serem seguidas, vários caminhos. Antes da decisão, deverá haver uma atividade que forneça os dados para a tomada de decisão. Para sincronizar os fluxos, utiliza-se o mesmo gateway.

O processo deverá estar contido em uma única piscina (*Pool*) e esta piscina terá como título o nome do processo.

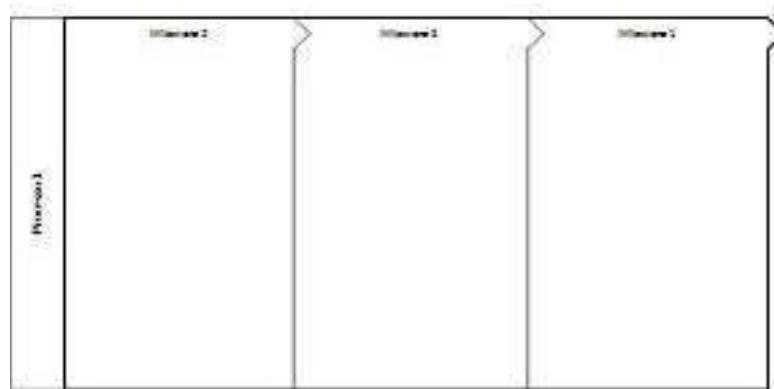
Após a titulação do processo, devem-se identificar todos os participantes ou unidades organizacionais envolvidas no processo. Para cada participante ou unidade, inserir uma raia (*Lane*) na piscina, se possível, seguindo a ordem cronológica das atividades dentro do processo. Vale ressaltar que para cada participante ou unidade haverá somente uma raia (*Lane*).



**Piscina (Pool):** São utilizadas para organizar os processos em um diagrama e cada piscina pode conter apenas um processo de negócio. As piscinas servem para separar os processos uns dos outros.



**Raia (Lane):** É uma subpartição dentro de uma piscina de forma horizontal. Usada para organizar os participantes internos de uma piscina e categorizar as atividades.

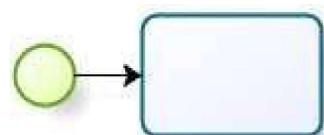


**Milestone:** Pode ser usado para dividir o processo em etapas, demonstrando mudança de fase.

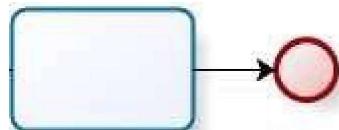
### Fluxo das atividades

Os fluxos devem ser desenhados sempre em sentido temporal, da esquerda (início) para a direita (fim). Em casos excepcionais, como por exemplo, o retorno de algumas atividades para revisão (*loop*), admite-se o fluxo da direita para a esquerda.

Início: a esquerda da atividade.



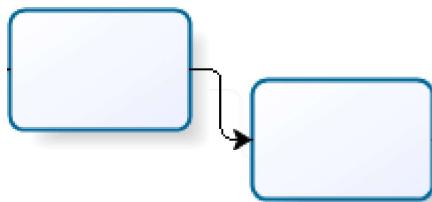
Fim: a direita da última atividade.



Objetos de Conexão	
→	<b>Fluxo de Sequência:</b> É usado para mostrar a ordem em que as atividades são processadas.
.....	<b>Associação:</b> É usada para relacionar informações com objetos de fluxo. Texto e gráficos que não fazem parte do fluxo podem ser associados com os objetos de fluxo.

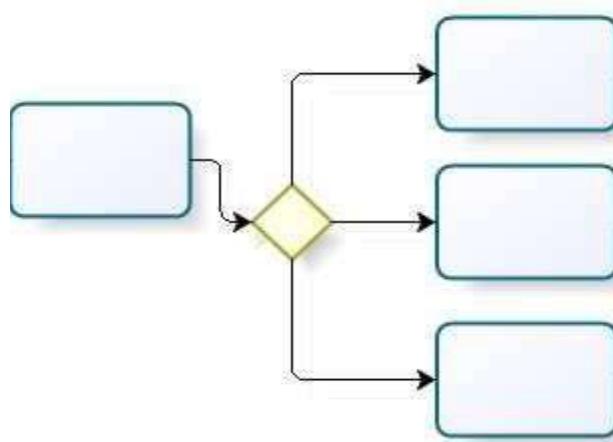
**Objetos de conexão entre atividades:** Na saída, seta pelo lado direito da atividade. Em casos excepcionais, para maior harmonia do desenho, pode sair das outras extremidades. Na entrada, seta entrará pela lateral esquerda da atividade. Em casos excepcionais, para maior harmonia do desenho, pode entrar pelas outras extremidades.

Exemplo:



**Objetos de conexão nas decisões:** Entrada: sempre que possível entrar pelo vértice esquerdo da decisão. Saída: sempre que possível, sair do vértice inferior e superior da decisão. Em caso de três decisões, sair também pelo vértice direito da decisão.

Exemplo:



Durante a representação das atividades no processo podem ser necessárias algumas explicações adicionais, que podem ser representadas pelos artefatos:

<b>Artefatos</b>	
	<b>Objeto de Dados:</b> É considerado artefato porque não tem influência direta sobre o fluxo de sequência ou fluxo de mensagem do processo. Porém, podem fornecer informação para que as atividades possam ser executadas ou sobre o que elas podem produzir.
	<b>Grupo:</b> É um agrupamento de atividades que não afeta o fluxo. O agrupamento pode ser utilizado para documentação ou análise. Todavia, podem ser usados para identificar atividades de uma transação distribuída dentro de vários pools.
	<b>Anotação:</b> Mecanismo de informação adicional que facilita a leitura do diagrama por parte do usuário.

### Questões-chave

- O fluxo do mapeamento e sequência das atividades deve ser modelado sempre da esquerda para direita.
  - Não numerar processos, subprocessos e atividades, pois a numeração teria que ser refeita, caso seja introduzido um novo passo no mapa do processo, o que pode ser bastante trabalhoso ao ter que atualizar o fluxo do processo no Bizagi.
  - Não colocar atividades no meio de duas raias para representar dois participantes. Deve-se criar uma raia específica para as atividades conjuntas.
  - Não economize espaço: o desenho do processo deve ser o mais claro e compreensível possível.
  - Para nomear as atividades, escrevendo dentro dos retângulos:
    - Nível 1, 2 e 3 (macroprocessos, processos e subprocessos): utilizar substantivos relacionados a verbos de ação. Exemplos: elaboração, desenvolvimento, etc
    - Níveis 4 e 5 (atividades e tarefas): utilizar os verbos de ação no infinitivo. Exemplos: elaborar, anexar, etc
- Obs: Para uma lista de verbos de ação e substantivos, acesse o Anexo 18.2 deste Manual.

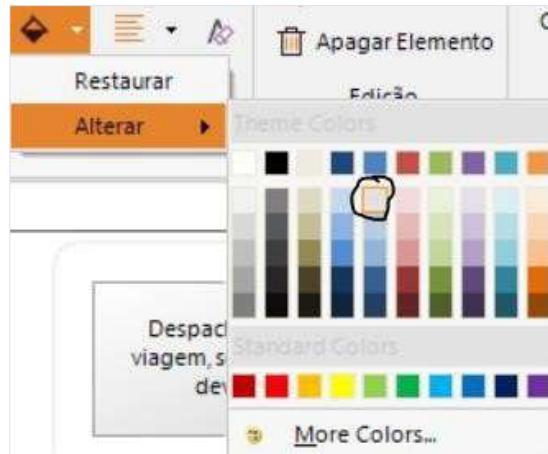
### 6.10.3. Padrões de Modelagem de Processos estabelecidos pela CQUAL no Bizagi

De forma a permitir uma visualização mais agradável dos mapas dos processos do INPI elaborados no programa Bizagi, e consequentemente facilitar o entendimento e a leitura, a CQUAL estabeleceu padrões para a uniformização e a harmonização, personificando o mapa.

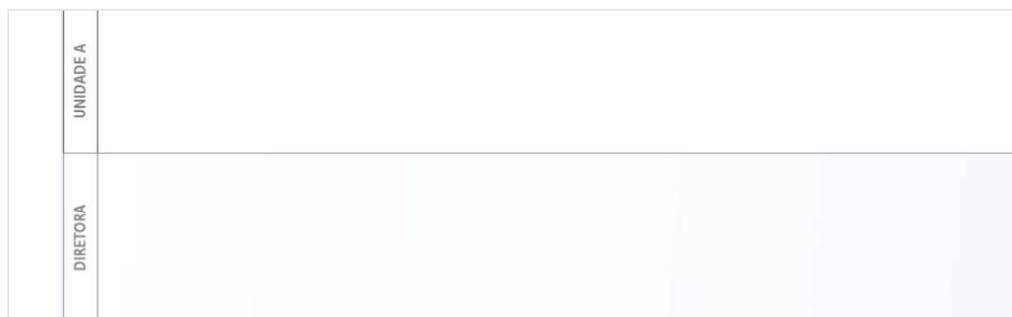
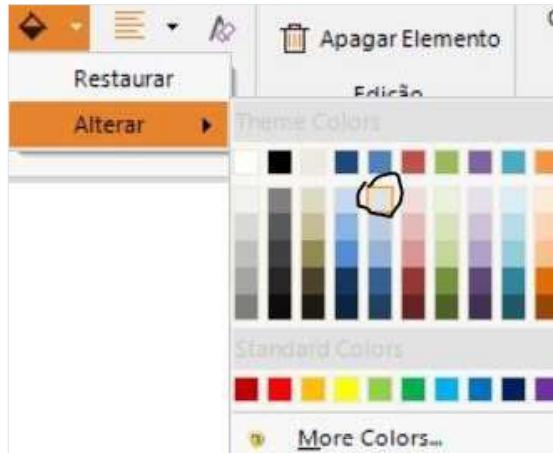
- Recomenda-se iniciar a construção do mapa pelo cabeçalho. Utilizar a funcionalidade “Cabeçalho” e completar conforme modelo apresentado abaixo:

<b>Nome do processo - Processo Nível XX</b>	
<b>Autor:</b> Dono do documento: Nome, função ou cargo e lotação	<b>Elaborado por:</b> Nome(s), função ou cargo e Divisão, Coordenação e/ou Diretoria (incluir o nome de todos os elaboradores do documento)
<b>versão:</b> NN.N aprovada em DD/MM/AAAA	<b>Aprovado por:</b> Nome(s), cargo e Divisão, Coordenação e/ou Diretoria (incluir o nome de todos os aprovadores do documento)
<b>Descrição:</b> Código do documento (XXXX-XXX-FP-NNNN) e explicação sucinta do processo	<b>Histórico das alterações em relação a versões anteriores (se aplicável):</b>

- Cor do artefato “Tarefa”: cor padrão azul (*default*); e tamanho padrão.



- Cor do texto do artefato “Tarefa”: padrão SEGOE, tamanho 8, preto (*default*).
- Cor da “Raia”: gradiente azul claro (quinta coluna, segunda linha). Uma raia com gradiente azul claro, outra não.



- e) Usar uma única raia para cada unidade regimental inserida no processo, com todas as suas tarefas representadas.
- f) As raias deverão estar inseridas numa “Piscina”. Utilizar letras MAIÚSCULAS no título do processo (“piscina”) e nas siglas/nomes das unidades (“raias”).
- g) Preferencialmente, descrever o processo de forma a caber no retângulo *default* do respectivo artefato. Caso a descrição não caiba no retângulo, o comprimento pode ser ampliado, porém deve-se manter a altura *default* do artefato. Os artefatos devem ter a mesma altura de forma a harmonizar a visualização do fluxo.



- h) Usar sempre “Gradiente”; deixar desabilitadas “Sombras” e as demais opções.

<input type="checkbox"/> Grade	<input checked="" type="checkbox"/> Gradiente
<input type="checkbox"/> Preto e branco	<input type="checkbox"/> Sombras
<input type="checkbox"/> Ações de apresentação	<input type="checkbox"/> Erros de ortografia

- i) Utilizar artefatos de conexão para conectar tarefas. Eventos de ligação podem ser usados para criar ciclos ou evitar longa sequência de linhas de fluxo, o que dificulta a leitura do mapa.



**NOTA:** Manuais e vídeos do Bizagi podem ser acessados por meio da aba **Ajuda**



## 6.11. Responsabilidades

As diretorias e unidades ligadas à Presidência do INPI deverão definir as unidades sob sua gestão que serão responsáveis pelo mapeamento de processos, pelo desempenho final de seus processos e por estabelecer mudanças nos mesmos, que por convenção, serão chamados de **donos dos processos**.

A incumbência pelo mapeamento e modelagem dos processos é da própria diretoria e unidades ligadas à Presidência, que poderão solicitar apoio da CQUAL que, no papel da DIGEQ, é o Escritório de Processos do INPI.

O Quadro 1 a seguir, sem ser exaustivo, resume atores e principais responsabilidades na gestão por processos, mas é indispensável a consulta aos documentos GEQU-GSQ-PP-0003 - Procedimento para elaboração, revisão, aprovação e disponibilização de documentos e GEQU-GSQ-MN-0001 - Manual do Sistema de Padronização de Documentos do INPI para maiores detalhes.

Responsável	Responsabilidades básicas
Diretorias e unidades vinculadas à Presidência	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Em geral, são donos de processo nível 1 ou macroprocesso;</li> <li>• Definir as unidades e pessoas responsáveis pela liderança ou execução do mapeamento dos processos;</li> <li>• Aprovar o mapeamento do macroprocesso (do nível 1 para 2) ou outros eventuais processos sob sua responsabilidade: situação atual (AS IS) e futura (TO BE);</li> <li>• Monitorar conformidade e desempenho dos processos, realizando análise crítica;</li> <li>• Aprovar os planos de melhorias.</li> </ul>

Dono do Processo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderar ou participar do mapeamento de processos;</li> <li>• Aprovar o mapeamento de processos a partir do nível 2: situação atual (AS IS) e futura (TO BE);</li> <li>• Avaliar o desempenho dos processos;</li> <li>• Monitorar e prestar contas sobre a execução do processo;</li> <li>• Propor e implantar planos de melhorias.</li> </ul>
Ponto Focal setorial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoiar os dirigentes e unidades donas dos processos no mapeamento e naquilo que for pertinente à gestão por processos;</li> <li>• Atuar como interlocutor da CQUAL no mapeamento e gerenciamento de processos em suas unidades;</li> </ul>
Dono do Documento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar o conteúdo correto do documento, com ou sem suporte de elaboradores;</li> <li>• Assegurar que as pessoas necessárias sejam comunicadas que um documento válido foi revisado;</li> <li>• Manter os documentos atualizados e revisar os documentos, sempre que necessário.</li> </ul>
Coordenação-Geral da Qualidade (como Escritório de Processos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assessorar técnica e metodologicamente no mapeamento, análise e redesenho dos processos pelas unidades; na implementação de melhorias, gerenciamento e controle de processos; e na medição de desempenho;</li> <li>• Criar e manter a Biblioteca de Processos;</li> <li>• Definir e revisar a Cadeia de Valor dos processos do INPI;</li> <li>• Prover ou recomendar capacitação em BPM.</li> </ul>

**Quadro 1:** Responsabilidades em gestão por processos no INPI.

### 6.11.1. Escritório de Processos do INPI

A Coordenação-Geral da Qualidade atuará como o Escritório de Processos do INPI, por meio da Divisão de Gestão da Qualidade (DGEQ). O escritório de processos é responsável pela assessoria técnica e definição metodológica das ações em gerenciamento de processos da instituição. Entre suas principais responsabilidades estão:

- ✓ Dar suporte ao mapeamento, modelagem e implementação de melhorias nos processos de negócio do INPI;
- ✓ Monitorar o gerenciamento e controle de processos pelas unidades;
- ✓ Definir princípios, práticas e padrões para gerenciamento de processos;
- ✓ Formar e educar sobre práticas e princípios de gerenciamento de processos;
- ✓ Proporcionar metodologias e ferramentas para a gestão de processos;
- ✓ Difundir a cultura da Gestão por Processos;

- ✓ Fornecer orientação, mentoria e treinamento em melhores práticas e padrões de gerenciamento de processos, reforçando a conformidade;
- ✓ Elaborar e gerenciar projetos de melhoria de processos;
- ✓ Monitorar, avaliar e reportar o desempenho dos processos; e,
- ✓ Criar e manter a biblioteca de processos.

### **Escopo de Atuação**

Não é papel do Escritório de Processos fazer toda a melhoria e gestão do dia a dia de todos os processos da organização. Para isso, existem os donos do processo e equipes de executores, que atuam em atividades específicas.

### **Modelo de atuação**

A estratégia de atuação do Escritório de Processos terá como referência o ciclo PDCA, conforme descrito no item 6.9 desse Manual, e estará sempre alinhada às prioridades e objetivos estratégicos estabelecidos pela Diretoria-Executiva e Presidência do INPI.

De modo geral, as ações do Escritório de Processos estão elencadas a seguir:

<b>Ações</b>	<b>Descrição e objetivos</b>
<b>Planejar Mudanças</b>	O processo de planejamento inicia o ciclo PDCA e esse conjunto de ações tem como objetivos: planejar projetos e processos, gerenciar projetos, gerenciar demandas das unidades e atualizar o banco de processos.
<b>Executar Projetos de Processos</b>	Consiste no auxílio às unidades na execução dos projetos estabelecidos, tendo como principais objetivos: construir visão de futuro, entender e mapear situação atual (AS IS), identificar gargalos e oportunidades de melhorias, analisar processos, redesenhar os processos (TO BE), implementar novos processos e realizar operação assistida.
<b>Monitorar Processos</b>	Consiste na avaliação da conformidade do que foi implementado, verificando se as metas estabelecidas foram atingidas e se a eficiência do processo foi maximizada. São objetivos principais: padronizar e implementar a melhoria contínua; monitorar a performance, riscos e conformidade; comunicar e disseminar informações da gestão por processos e aprender sobre a execução dos processos (educar e treinar em gestão por processos).
<b>Gerir Estratégia de Melhoria</b>	Usar a estratégia corporativa como <i>input</i> para processos de melhoria. A área de processos deve trabalhar no sentido de identificar demandas e buscar novas ideias. Tem como objetivos: suportar a construção da estratégia, desdobrar a estratégia em processos, identificar demandas de melhorias e inovação e prospectar ideias.

**6.12. Material de Suporte Metodológico**

Os materiais de apoio bem como recomendação de capacitação externa estão disponíveis na página da CQUAL na intranet:

<http://intranet.inpi.gov.br/institucional/setores/cqual/escritorio-de-processos>

Para maior orientação e suporte envie e-mail para [digeq@inpi.gov.br](mailto:digeq@inpi.gov.br).

**7. Descrição dos processos ou atividades**

Não disponível.

**8. Entradas do processo**

Não disponível.

**9. Saídas do processo / resultados esperados**

Não disponível.

**10. Fluxo do processo**

Não disponível.

**11. Indicadores do processo**

Não aplicável.

**12. Governança**

Não disponível.

**13. Dono do documento**

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

**14. Elaborador(es) do documento**

Patricia Weigert de Camargo, Analista Executivo em Metrologia e Qualidade, DIGEQ/CQUAL/DIREX.

**15. Aprovador(es) do documento**

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

## 16. Bibliografia

- ABNT NBR ISO 9000:2015 – Sistemas de Gestão da Qualidade –Fundamentos e vocabulário
- ABNT NBR ISO 9001:2015 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos
- BPM CBOK Versão 3.0. ABPMP, 2013, 453p. ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS. Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio - Corpo Comum de Conhecimento.
- Brasil. Procuradoria Geral da República. Secretaria Jurídica e de Documentação. Manual de gestão por processos. Secretaria Jurídica e de Documentação / Escritório de Processos Organizacionais do MPF. Brasília: MPF/PGR, 2013. 53p.
- #6 Gestao por Processos, Fundação Nacional da Qualidade, [https://prod.fnq.org.br/comunidade/wp-content/uploads/2018/12/n\\_6\\_gestao\\_por\\_processos\\_fnq.pdf](https://prod.fnq.org.br/comunidade/wp-content/uploads/2018/12/n_6_gestao_por_processos_fnq.pdf), acesso em 17 de novembro 2020.

## 17. Histórico das alterações

Data	Nº revisão	Item	Descrição
25/11/2020	2.0	Todo documento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documento adequado à estrutura de padronização do INPI, em conformidade com o GEQU-GSQ-MN-0001- Manual do Sistema de Padronização do INPI rev. 00;</li> <li>- Fluxos de processo no padrão de modelagem do Bizagi utilizado pelo INPI ;</li> <li>- Inserção de conceitos contidos no treinamento ministrado pela Divisão de Gestão da Qualidade (DIGEQ);</li> <li>- Alinhamento às práticas mais recentes de gestão por processos adotadas pelas organizações públicas e privadas, especialmente a SEGES, secretaria de Gestão da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital, do Ministério da Economia ;</li> <li>- Inclusão de conceitos como KPI, Gestão de Riscos, SLA, Jornada do usuário;</li> <li>- Retirada de elementos menos usados da notação BPMN.</li> <li>- Alterações no Quadro 1 - Responsabilidades básicas.</li> </ul>

## 18. Anexos

### 18.1 - Cadeia de Valor do INPI



**18.2 - Lista de verbos de ação (não exaustiva) e substantivos provenientes de verbos de ação (não exaustiva)****Verbos**

Agendar, alinhar, ampliar, antecipar, aprimorar, associar, atualizar, atuar, calcular, checar, conceder, conscientizar, construir, criar, definir, desenvolver, disponibilizar, documentar, elaborar, esclarecer, eliminar, estruturar, examinar, executar facilitar, formular, fornecer, fortalecer, gerar, gerenciar, gerir, implantar, implementar, mapear, maximizar, monitorar, notificar, obter, oferecer, ordenar, organizar, otimizar, planejar, preencher, preparar, prestar propor, prover, racionalizar, realizar, relatar, reduzir, reunir, reavaliar, relacionar, reorganizar, rever, traçar, traduzir, validar, verificar, vincular, etc.

**Substantivos**

Agendamento, alinhamento, aprimoramento, atualização, concessão, definição, desenvolvimento, elaboração, exame, execução, formulação, gestão, gerenciamento, implementação, mapeamento, monitoramento, notificação, planejamento, verificação, etc.

 <p><b>INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL</b></p>	<b>SISTEMA DE PADRONIZAÇÃO DO INPI</b> INSTRUÇÃO DE TRABALHO	<b>Código</b>	GEQU-GSQ-IT-0001
		<b>Revisão</b>	00
		<b>Elaboração</b>	30/11/2020
	<b>UTILIZAÇÃO DO INPI DRIVE PARA ACESSO E GERENCIAMENTO DE DOCUMENTOS DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE</b>	<b>Aprovação</b>	01/12/2020
		<b>Processo</b>	Gestão do Sistema de Qualidade

## 1. Responsável

Servidores e colaboradores de todas as unidades do INPI responsáveis pela implementação e gerenciamento de documentos do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) no INPI DRIVE.

## 2. Objetivo

Prover instruções de acesso e uso de algumas funcionalidades do INPI DRIVE visando assegurar a devida disponibilização de documentos do SGQ.

## 3. Abrangência

Esta instrução de trabalho aplica-se a todos os macroprocessos definidos na Cadeia de Valor do INPI que tiverem seus documentos elaborados conforme o padrão definido pelo Sistema de Padronização de Documentos do INPI.

## 4. Documentos complementares

- GEQU-GSQ-MN-0001 – Manual do Sistema de Padronização de Documentos do INPI
- Manual do INPI DRIVE – Setembro/2020 emitido por DIREX/CGTI/COINF

## 5. Glossário

**INPI DRIVE:** solução *open source* chamada *ownCloud* para serviços de armazenamento em nuvem de propriedade do INPI para uso interno e institucional.

**SGQ:** Sistema de Gestão da Qualidade.

**SPD:** Sistema de Padronização de Documentos.

## 6. Recursos necessários

Computador com acesso a Internet e cadastro de usuário no Sistema INPI DRIVE.

## 7. Descrição dos processos ou atividades

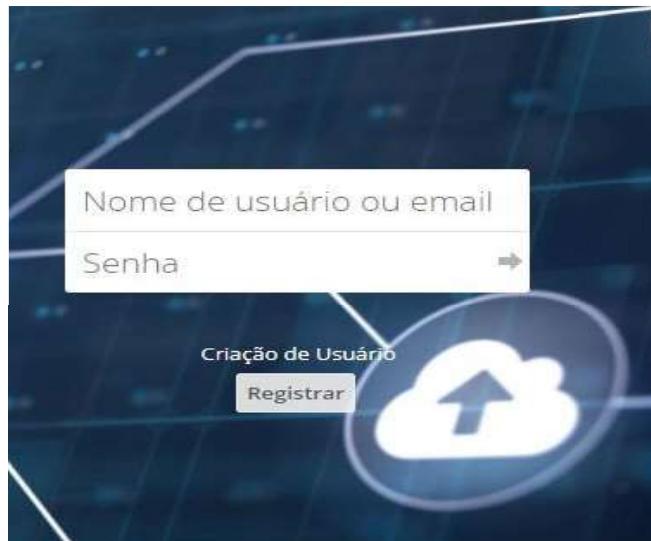
A seguir são descritas algumas funcionalidades para acesso e uso do INPI DRIVE necessárias para as atividades relacionadas à documentação do SGQ do INPI. Outras funcionalidades poderão ser consultadas através do Manual do INPI DRIVE emitido por DIREX/CGTI/COINF disponível em:

<https://inpidrive.inpi.gov.br/index.php/s/do1H4p1zG1gTC1Q>

## 7.1 Acesso e cadastro no Sistema

### 7.1.1 Acesso a página de Login

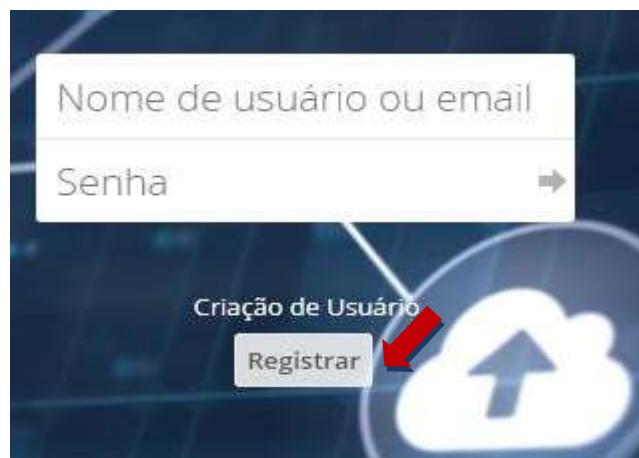
Para acessar o INPI DRIVE digitar o seguinte endereço no navegador: <https://inpidrive.inpi.gov.br/>. Abrirá a tela:



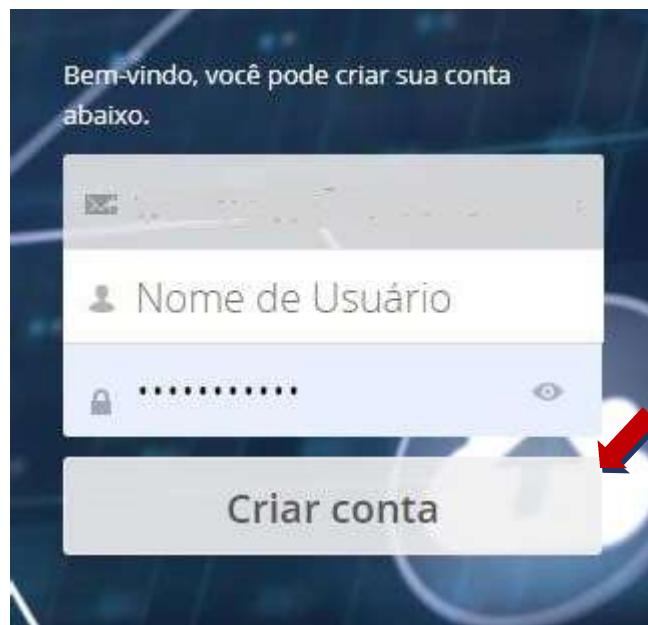
### 7.1.2 Registro de usuário

Caso ainda não tenha se cadastrado como usuário, é necessário realizar o registro para acesso ao INPI DRIVE.

- ✓ Na tela de login, clicar no botão “Registrar”:

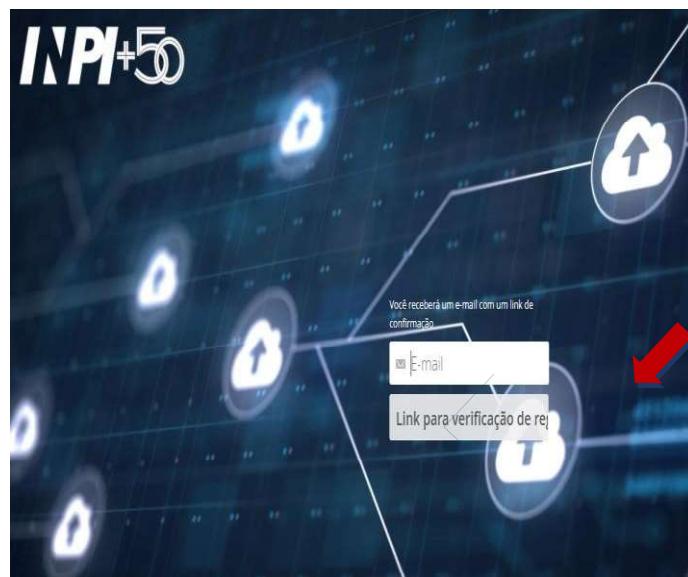


- ✓ Na tela seguinte, entrar com seu e-mail institucional (não serão permitidas contas com e-mails pessoais) e clique em “Criar conta”.



Uma mensagem contendo link para verificação da conta será enviada para seu endereço de e-mail.

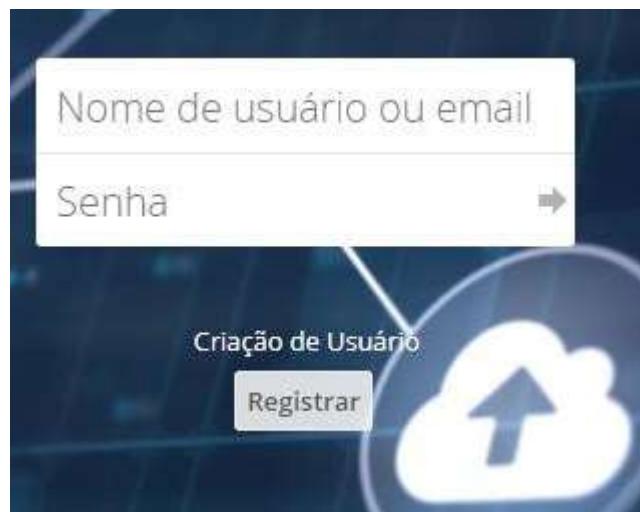
- ✓ Clicar e seguir as instruções para que seu registro seja efetivado.



### 7.1.3 Login

Com o registro do usuário realizado, já é possível efetuar login no sistema.

- ✓ Entrar com seu endereço de e-mail e a senha cadastrada. Apertar a tecla “Enter” ou clicar na seta localizada ao lado da senha.

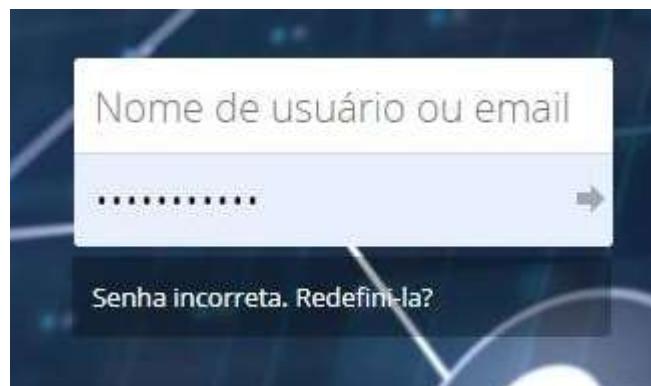


Será exibida uma tela inicial exibindo as pastas existentes e demais informações.

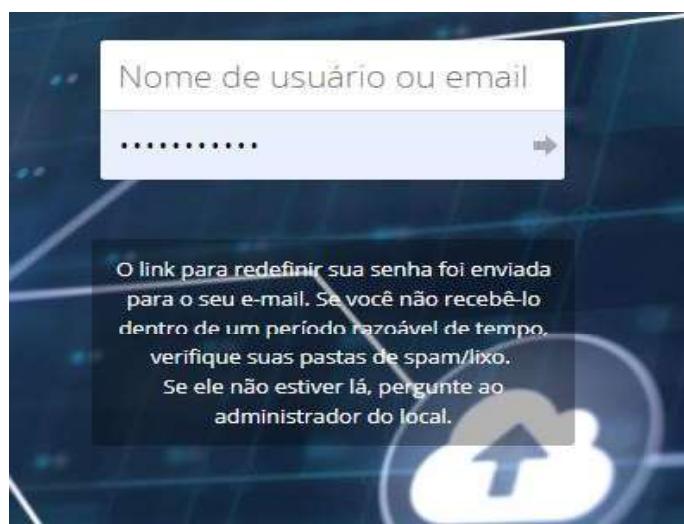
#### 7.1.4 Redefinição de senha

Caso o usuário esqueça a senha é possível redefinir a mesma.

Ao ser realizada uma autenticação incorreta, aparecerá o link “Senha incorreta. Redefini-la?”



Ao clicar no link, será exibida uma mensagem contendo informações a respeito da redefinição da senha



## 7.2 Níveis de acesso

Todos os servidores e colaboradores do INPI terão acesso exclusivo para consulta aos documentos do SGQ conforme item 7.3.1.

Conforme descrito no Manual do Sistema de Padronização de Documentos do INPI (GEQU-GSQ-MN-0001) somente os pontos focais da qualidade terão acesso para edição, criação, mudança e remoção das pastas específicas de sua unidade para que estes possam fazer o gerenciamento dos documentos conforme item 7.3.2. Este acesso será concedido pela DIGEQ.

## 7.3 – Acesso às pastas, consulta e gerenciamento de documentos

As pastas para todas as unidades do INPI estão estruturadas conforme a Cadeia de Valor do INPI, conforme a organização demonstrada abaixo, sendo:

- Nível 1** – Sistema de Padronização de Documentos do INPI
- Nível 2** – 1 - Macroprocessos finalísticos
  - 2 - Macroprocessos de gestão
  - 3 - Macroprocessos de suporte
- Nível 3** – Nome de cada macroprocesso
- Nível 4** – Nome do processo nível 2
- Nível 5** – Tipos de documentos do SPD

Nota: A estruturação das pastas é de responsabilidade da CQUAL.

Para acessar a Cadeia de Valor do INPI clicar em:

<http://intranet.inpi.gov.br/institucional/setores/cqual/escritorio-de-processos>

### 7.3.1 – Consulta a documentos

- ✓ Acessar o link público do SPD no INPI DRIVE:

<https://inpidrive.inpi.gov.br/index.php/s/Hjdlu8zQZPb3KAx>

abrirá a tela:

The screenshot shows the INPI Drive interface with a dark blue header. In the center, there's a white cloud icon with the word "INPI". On the right side of the header, there are two buttons: "Adicionar ao seu ownCloud" and "Baixar". Below the header, there's a search bar with a magnifying glass icon and a dropdown menu labeled "Nome". To the right of the search bar are columns for "Tamanho" and "Modificado". The main area displays three folders: "1 - Macroprocessos finalísticos", "2 - Macroprocessos de gestão", and "3 - Macroprocessos de suporte". Each folder has a small blue folder icon to its left. At the bottom of the list, it says "3 pastas" and "8.8 MB".

- ✓ Clicar 1 vez na pasta desejada relativa ao macroprocesso que se quer consultar. Neste exemplo foi selecionada a pasta 2 – Macroprocessos de gestão. Abrirá a tela a seguir:

The screenshot shows the INPI Drive interface with a dark blue header. In the center, there's a white cloud icon with the word "INPI". On the right side of the header, there are two buttons: "Adicionar ao seu ownCloud" and "Baixar". Below the header, there's a search bar with a magnifying glass icon and a dropdown menu labeled "Nome". To the right of the search bar are columns for "Tamanho" and "Modificado". The main area displays six sub-folders under the "2 - Macroprocessos de gestão" folder: "1 - Relações Internacionais em Propriedade Intelectual", "2 - Apoio à Governança", "3 - Gestão da Estratégia", "4 - Gestão da Qualidade", "5 - Gestão da Comunicação", and "6 - Consultoria e Assessoramento Jurídico". Each folder has a small blue folder icon to its left. At the bottom of the list, it says "6 pastas" and "5.2 MB".

- ✓ Clicar uma vez na subpasta mostrada acima aonde deseja consultar, incluir, excluir, baixar ou renomear um documento conforme o tipo de documento. Abrirá a tela abaixo:

The screenshot shows a file management interface with the INPI logo at the top. The navigation path is: 2 - Macroprocessos de gestão > 4 - Gestão da Qualidade. On the right, there are buttons for 'Adicionar ao seu ownCloud' and 'Baixar'. The list of items is as follows:

	Nome	Tamanho	Modificado
	4.1 - Gestão do Sistema de Qualidade	1,9 MB	há 19 dias
	4.2 - Gestão de Riscos	1,9 MB	há 3 meses
	4.3 - Gestão de Processos	0 KB	há 3 meses

Bottom left: 3 pastas. Bottom right: 3,8 MB.

- ✓ Clicar 1 vez na subpasta desejada apresentada acima, localizar o documento e clicar uma vez no documento ou no ícone "...". O documento aparecerá disponível para download no canto esquerdo inferior da tela:

The screenshot shows a file management interface with the INPI logo at the top. The navigation path is: 2 - Macroprocessos de gestão > 4 - Gestão da Qualidade > 4.1 - Gestão do Sistema de Qualidade > 4.1.2 - Procedimentos. On the right, there are buttons for 'Adicionar ao seu ownCloud' and 'Baixar'. The list of files is as follows:

	Nome	Tamanho	Modificado
	GEQU - GSQ - PP - 0001_Definição e Alteração dos CQP_rev.00.pdf	251 KB	há 8 meses
	GEQU - GSQ - PP - 0002_Revisão da Qualidade do Exame_rev.00.pdf	542 KB	há 8 meses
	GEQU - GSQ - PP - 0003_Elab Rev Aprov e Disp de Docs_rev.00.pdf	318 KB	há 8 meses

Bottom left: 3 arquivos. Bottom right: 1,1 MB.

The screenshot shows a browser window with a shared link for a PDF document. The URL is: https://inpidrive.inpi.gov.br/index.php/s/HjC3KAx/download?path=%2F2 - Macroprocessos de gestão%2F4 - Gestão da Qualidade%2F4.1 - Gestão do Sistema de Qualidade%2F4.1.2 - Procedimentos&files=GEQU - GSQ - PP - 0002\_Revisão da Qualidade do Exame\_rev.00.pdf. A red arrow points to the download button on the right side of the page.

### 7.3.2 – Gerenciamento de documentos

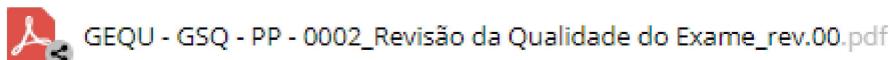
As funcionalidades abaixo descritas são restritas aos usuários que tem permissão para edição devidamente concedida pela DIGEQ conforme descrito no item 7.2. O acesso será realizado por meio do link compartilhado pela DIGEQ. Acessar o link compartilhado pela DIGEQ para executar as atividades descritas a seguir:

❖ Para incluir um documento:

- ✓ Primeiramente deve-se nomear o arquivo correspondente ao documento a ser incluído na subpasta do Nível 5 conforme o tipo de documento do SPD, da seguinte forma e salvá-lo em formato pdf.

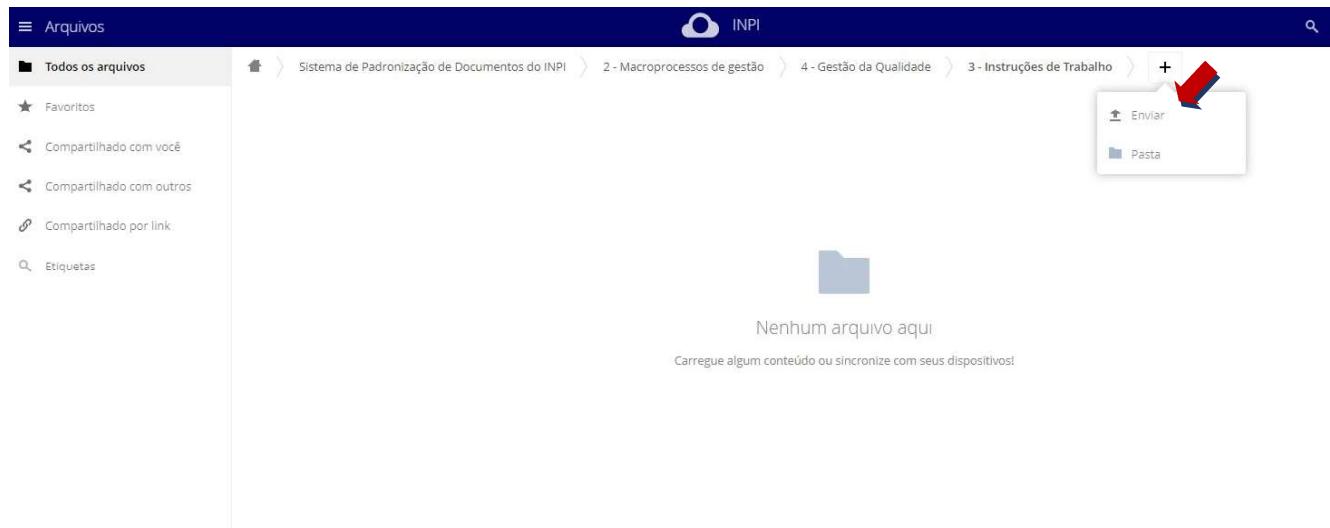
*Código do documento \_Título do documento\_Número da revisão*

**Exemplo:**



Nota: Esta nomeação do arquivo é necessária para facilitar o acesso ao documento a ser consultado. O número da revisão é importante para o posterior arquivamento do documento na pasta de "Documentos Obsoletos" de acesso exclusivo aos membros da CQUAL tendo em vista que poderão ser geradas diversas revisões de um mesmo documento e todas deverão ser retidas.

- ✓ Em seguida clicar em “Enviar” conforme mostrado na tela abaixo:



Abrirá uma janela no Windows Explorer para selecionar a pasta onde está localizado o arquivo.

- ✓ Selecionar o arquivo com um duplo clique no mouse e o mesmo será carregado para a pasta.

Nota: É possível fazer o upload de vários arquivos do Windows Explorer simultaneamente.

❖ Para renomear, baixar ou excluir um documento:

- ✓ Selecionar o arquivo dentro da subpasta Nível 5 – Tipos de Documentos, selecionar o Tipo de Documento (*Manuais, Procedimentos, Instruções de Trabalho, Formulários, Fluxos de Processo*), clicar 1 vez no ícone e selecionar a opção desejada (*Renomear, Baixar, Excluir*) e apertar a tecla “Enter”.



Nota: Ao fazer a exclusão de documentos selecionar a subpasta Nível 5 conforme estrutura definida no item 7.3 (ver print acima). É importante ter atenção para não excluir as pastas e subpastas pertencentes à estrutura apresentada no item 7.3.

## 8. Entradas do processo

Não aplicável.

## 9. Saídas do processo / resultados esperados

Não aplicável.

## 10. Fluxo do processo

Não aplicável.

## 11. Indicadores do processo

Não aplicável.

## 12. Dono do documento

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

## 13. Elaborador(es) do documento

Patricia Weigert de Camargo, Analista Executivo em Metrologia e Qualidade, DIGEQ/CQUAL/DIREX.

## 14. Aprovador(es) do documento

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

## 15. Bibliografia

Não aplicável.

**16. Histórico das alterações**

Data	Nº revisão	Item	Descrição
30/11/2020	00	Todo documento	Emissão Inicial.

**17. Anexos**

Não aplicável.