

MANUAL DA QUALIDADE SUPERINTENDÊNCIA DE GESTÃO DE PESSOAS

Aprovado por:

Eduardo Borba Chaffin Junior
Superintendente de Gestão de Pessoas - SGP

Sumário

Introdução.....	6
0.1. Generalidades	6
0.2. Princípios de Gestão da Qualidade	6
0.3. Abordagem de Processos.....	6
0.3.1. Generalidades	6
0.3.2. Ciclo Plan-Do-Check-Act	7
0.3.3. Mentalidade de Risco	7
0.4. Relacionamento com as normas de sistemas de gestão	8
1. Escopo do Manual da Qualidade	8
2. Referência normativa.....	8
3. Termos e definições	8
4. Contexto da organização	9
4.1. Entendendo a organização e seu contexto	9
4.2. Entendendo as necessidades e expectativas de partes interessadas.....	12
4.3. Determinando o escopo do Sistema de Gestão da Qualidade.....	12
4.4. Sistema de Gestão da Qualidade e seus processos.....	12
5. Liderança.....	12
5.1. Liderança e Comprometimento.....	12
5.1.1. Generalidades	12
5.1.2. Foco no cliente	13
5.2. Política.....	13
5.2.1. Desenvolvendo a Política da Qualidade	13
5.2.2. Comunicando a Política da Qualidade	13
5.3. Papéis, responsabilidades e autoridades organizacionais	13
6. Planejamento.....	14
6.1. Ações para abordar riscos e oportunidades.....	14
6.2. Objetivos da Qualidade e planejamento para alcançá-los.....	14
6.3. Planejamento de mudanças	15
7. Apoio	15
7.1. Recursos	15
7.1.1. Generalidades	15
7.1.2. Pessoas.....	16
7.1.3. Infraestrutura	16
7.1.4. Ambiente para a operação dos processos.....	16
7.1.5. Recursos de monitoramento e medição.....	16
7.1.6. Conhecimento organizacional.....	16

7.2.	Competência	17
7.3.	Conscientização	17
7.4.	Comunicação.....	17
7.5.	Informação Documentada.....	17
7.5.1.	Generalidades	17
7.5.2.	Criando e atualizando.....	18
7.5.3.	Controle de informação documentada	18
8.	Operação.....	18
8.1.	Planejamento e controle operacionais	18
8.2.	Requisitos para produtos e serviços	19
8.2.1.	Comunicação com o cliente.....	19
8.2.2.	Determinação de requisitos relativos a produtos e serviços.....	19
8.2.3.	Análise crítica de requisitos relativos a produtos e serviços.....	19
8.2.4.	Mudanças nos requisitos para produtos e serviços.....	19
8.3.	Projeto e desenvolvimento de produtos e serviços	19
8.4.	Controle de processos, produtos e serviços providos externamente	19
8.4.1.	Generalidades	19
8.4.2.	Tipo e extensão do controle.....	20
8.4.3.	Informação para provedores externos	20
8.5.	Produção e provisão de serviço.....	20
8.5.1.	Controle de produção e de provisão de serviço	20
8.5.2.	Identificação e rastreabilidade	21
8.5.3.	Propriedade pertencente a clientes ou provedores externos	21
8.5.4.	Preservação	21
8.5.5.	Atividade pós-entrega.....	21
8.5.6.	Controle de mudanças.....	22
8.6.	Liberação de produtos e serviços	22
8.7.	Controle de saídas não conformes	22
9.	Avaliação de desempenho.....	22
9.1.	Monitoramento, medição, análise e avaliação	22
9.1.1.	Generalidades	22
9.1.2.	Satisfação do cliente.....	23
9.1.3.	Análise e avaliação.....	23
9.2.	Auditoria interna	23
9.3.	Análise crítica pela direção.....	24
9.3.1.	Generalidades	24
9.3.2.	Entradas de análise crítica pela direção	24

9.3.3.	Saídas de análise crítica pela direção	24
10.	Melhoria	25
10.1.	Generalidades.....	25
10.2.	Não conformidade e ação corretiva.....	25
10.3.	Melhoria contínua.....	25

Introdução

0.1. Generalidades

Segundo a NBR ISO 9001:2015, “a adoção de um sistema de gestão da qualidade é uma decisão estratégica para uma organização que pode ajudar a melhorar seu desempenho global e a prover uma base sólida para iniciativas de desenvolvimento sustentável”.

Trata-se de uma ferramenta de padronização e controle de processos interligados que permite a medição da eficácia das atividades, com foco na melhoria contínua dos processos, na satisfação dos clientes e no atendimento dos objetivos da organização.

Por meio de documentos e registros, uma organização pode comprovar o atendimento aos requisitos estabelecidos, portanto um Sistema de Gestão da Qualidade - SGQ bem implementado e gerenciado proporciona à Alta Direção e aos demais gestores informações relevantes e segurança para tomada de decisões.

Na Superintendência de Gestão de Pessoas, o SGQ foi implantado em 2012 em decorrência de uma exigência da OACI para certificação de Centros de Treinamento na metodologia TRAINAIR PLUS. Foi implementado ao longo de três anos que culminou com a aprovação do Centro de Treinamento da ANAC - CT ANAC em auditoria realizada pela referida organização em setembro de 2015. O Escopo inicial abarcava somente os processos de capacitação interna, ou seja, treinamentos promovidos pela própria ANAC.

Em 2018 o escopo foi ampliado para inclusão dos processos de trabalho decorrentes do Projeto “SGP Responde” de atendimento aos usuários. O objetivo da Superintendência de Gestão de Pessoas é, gradualmente, incluir todos seus processos de trabalho no Sistema de Gestão da Qualidade.

0.2. Princípios de Gestão da Qualidade

Este Manual é baseado nos princípios de gestão da qualidade descritos na NBR ISO 9000:2015 que são:

- Foco no cliente;
- Liderança;
- Engajamento das pessoas;
- Abordagem de processos;
- Melhoria;
- Tomada de decisão baseada em evidência; e
- Gestão de relacionamento.

0.3. Abordagem de Processos

0.3.1. Generalidades

A ANAC conduziu, por meio da Superintendência de Planejamento Institucional, um projeto de mapeamento dos processos de trabalho de toda a Agência. A primeira etapa da gestão dos processos foi concluída no final do mês de agosto de 2017 com a consolidação do mapeamento dos processos de todas as unidades organizacionais da Agência. Ao todo, foram mapeados 1.982 processos, totalizando 20.753 etapas de trabalho em pouco mais de dois anos.

Após mapeados e aprovados pelo responsável da unidade organizacional, os processos foram organizados em Manuais de Procedimentos (MPRs) e publicados em Boletim de Pessoal e

Serviço. A partir de sua publicação, os procedimentos tornam-se formais e devem ser seguidos por toda a unidade.

Desde modo, na SGP, esse trabalho servirá de base para que o Núcleo da Qualidade - NQL possa monitorar o desempenho dos processos que compõem o SGQ visando a constante elevação dos serviços prestados.

0.3.2. Ciclo Plan-Do-Check-Act

Os processos que compõem o SGQ da Superintendência de Gestão de Pessoas podem ser agrupados no ciclo PDCA (plan, do, check, act) da seguinte forma:

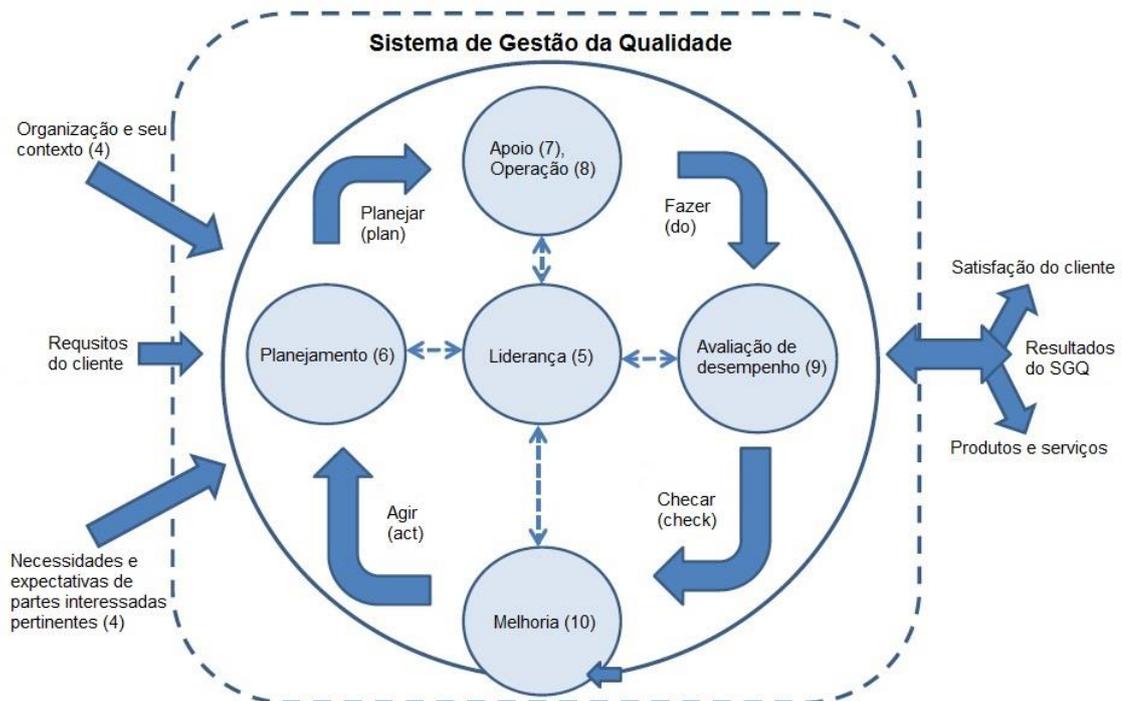


Figura 1 - Ciclo PDCA

Na etapa de planejamento (plan) são estabelecidos os objetivos do SGQ e seus processos, na etapa de realização (do) é implementado o que foi planejado, na etapa de checagem (check) realiza-se o monitoramento dos processos e apresenta-se os resultados obtidos e, por fim, na etapa de ação (act) executam-se ações para melhoria do desempenho do sistema que retroalimentam o ciclo reiniciando o planejamento.

Cabe destacar que os números entre parênteses se referem às seções deste manual e seguem a mesma estrutura da NBR ISO 9001:2015.

0.3.3. Mentalidade de Risco

A partir da atualização da NBR ISO 9001 em 2015 a mentalidade de risco, antes implícita nas versões anteriores, passou a ser essencial para se alcançar um SGQ eficaz.

Desde modo, para estar em conformidade com a norma atualizada, o NQL apresentará, no prazo de até 90 dias a contar da publicação deste manual, um Plano de Ação para Riscos e Oportunidades com base nos processos que compõem o SGQ da Superintendência de Gestão de Pessoas.

0.4. Relacionamento com as normas de sistemas de gestão

Este manual se relaciona com as normas de sistema de gestão da seguinte forma:

- NBR ISO 9000:2015 – fundamentos e vocabulário;
- NBR ISO 9001:2015 – requisitos;
- NBR ISO 10015:2001 – diretrizes para treinamento;
- NBR ISO 19011:2012 – diretrizes para auditoria de sistemas de gestão; e
- NBR ISO 31000:2009 – gestão de riscos, princípios e diretrizes.

1. Escopo do Manual da Qualidade

Esse manual estabelece as diretrizes para o SGQ da Superintendência de Gestão de Pessoas da Agência Nacional de Aviação Civil.

2. Referência normativa

O presente documento tem como referência normativa:

- Lei nº 11.182 de 2005 que cria a Agência Nacional de Aviação Civil – ANAC, e dá outras providências;
- Decreto nº 5.731/2006 que dispõe sobre a instalação, a estrutura organizacional da Agência Nacional de Aviação Civil – ANAC e aprova o seu regulamento;
- Resolução nº 381, de 14 de junho de 2016 que altera o Regimento Interno da Agência Nacional de Aviação Civil – ANAC;
- Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990;
- Instrução Normativa nº 90, de 5 de novembro de 2015 que implementa a Política de Capacitação e de Desenvolvimento no âmbito da Agência Nacional de Aviação Civil e estabelece regras gerais para as ações de capacitação e desenvolvimento;
- Portaria nº 2542, de 24 de setembro de 2015 que aprova o Manual de Instruções e Procedimentos – Capacitação de Pessoal e Clientes do Centro de Treinamento ANAC;
- Portaria nº 2812, de 16 de agosto de 2017 que aprova o MPR/SGP-011-R01, intitulado “Evento Interno de Capacitação”;
- Portaria nº 1.539, de 16 de maio de 2018 que aprova o MPR/SGP-117-R01, intitulado “Serviço de Atendimento ao Usuário-SGP Responde”; e
- Portaria nº 3.564, de 21 de novembro de 2018 que aprova o MPR/SGP-509-R01, intitulado “Sistema de Gestão da Qualidade”.

3. Termos e definições

Para efeitos deste manual, aplicam-se os termos e definições da ABNT NBR ISO 9000:2015 e demais definições constantes na referência normativa supracitada.

Quadro de Siglas:

ANAC	Agência Nacional de Aviação Civil
CT	Centro de Treinamento
GDPE	Gerência de Desenvolvimento de Pessoas
GFT	Gerenciador de Fluxos de Trabalho

GTAS	Gerência Técnica de Assessoramento
GTCA	Gerência Técnica de Capacitação
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
NBR	Norma Brasileira
MPR	Manual de Procedimentos
MQ	Manual da Qualidade
NQL	Núcleo da Qualidade da SGP
OACI	Organização da Aviação Civil Internacional
OQ	Objetivos da Qualidade
PDCA	Ciclo <i>Plan-Do-Check-Act</i>
SGP	Superintendência de Gestão de Pessoas
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
UORG	Unidade Organizacional da ANAC

Tabela 1 - Quadro de Siglas

4. Contexto da organização

4.1. Entendendo a organização e seu contexto

A Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) é uma autarquia federal vinculada ao Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil.

Criada por meio da Lei nº 11.182 de 2005, a ANAC iniciou suas atividades em 2006, com a promulgação do Decreto nº 5.731/2006, em substituição ao extinto Departamento de Aviação Civil (DAC), então subordinado ao Comando da Aeronáutica.

A ANAC tem como atribuições a regulação e a fiscalização das atividades de aviação civil e de infraestrutura aeronáutica e aeroportuária no Brasil, e segue as orientações, diretrizes e políticas estabelecidas pelo Governo Federal. Entre as principais funções, destacam-se:

- a) manter a continuidade na prestação dos serviços de transporte aéreo;
- b) zelar pelo interesse dos usuários da aviação civil no Brasil; e
- c) cumprir a legislação do setor.

Atividades da ANAC:

I - Certificação: processo sistematizado, acompanhado e avaliado, de forma a propiciar adequado grau de confiança de que um produto, empresa, processo ou serviço, ou ainda um profissional, atende a requisitos pré-estabelecidos em normas e regulamentos da aviação civil;

II - Fiscalização: compreende atividades de vigilância continuada para o acompanhamento do desempenho de produto, empresa, processo ou serviço e das pessoas certificados e regulamentados pela ANAC, objetivando manter os padrões originalmente previstos na certificação e de ação fiscal para reprimir atos ilícitos no que concerne às competências da ANAC;

III - Normatização: compreende as atividades que visam elaborar, atualizar e revisar as normas de competência da ANAC, incluindo estudo do potencial impacto regulatório da norma até a avaliação dos efeitos posteriores à sua publicação;

IV - Gestão interna: abrange as atividades de suporte e desenvolvimento institucional, envolvendo ações de planejamento, auditorias internas, gestão de pessoas, orçamento e finanças, logística, comunicação interna e tecnologia da informação; e

V - Representação institucional: envolve as atividades de gestão da imagem da ANAC, de audiências públicas, de relacionamento com a sociedade, regulados, entes públicos e órgãos de controle e de articulação e negociação de acordos com organismos internacionais e nacionais.

Planejamento Estratégico ANAC 2015-2019:

Missão

Garantir a todos os brasileiros a segurança e a excelência da aviação civil.

Visão

Ser uma autoridade de referência internacional na promoção da segurança e do desenvolvimento da aviação civil.

Valores

- Buscamos retornar o investimento do nosso principal acionista: a sociedade.
- Rejeitamos a intervenção de qualquer interesse que não o fim público.
- Atuamos com ética e transparência.
- Valorizamos as pessoas e a meritocracia.
- Incentivamos a inovação.
- Temos orgulho de trabalhar na ANAC.
- Somos apaixonados pela aviação.

Organograma

Para execução de suas atribuições a ANAC está organizada da seguinte forma:

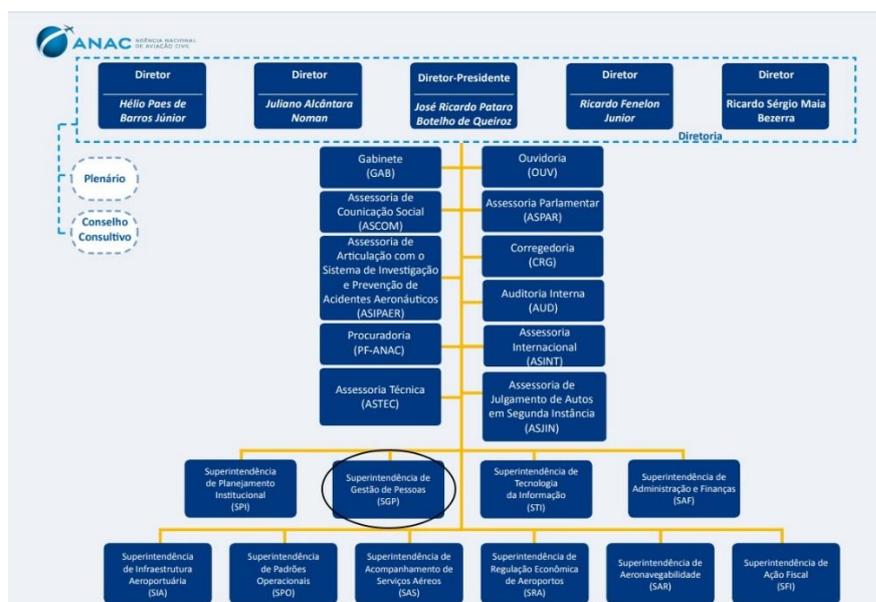


Figura 2 – Organograma da ANAC (grifo próprio na Superintendência de Gestão de Pessoas)

Atribuições da Superintendência de Gestão de Pessoas

Conforme Regimento Interno as competências da SGP são:

“Art. 40. À Superintendência de Gestão de Pessoas compete:

I – propor ao Diretor-Presidente as políticas e diretrizes de pessoal da Agência;

II – elaborar estudos sobre a força de trabalho da Agência para fins de formulação da Política de Gestão de Pessoas;

III – propor e administrar o plano de benefícios da Agência;

IV – promover a seleção e administrar o ingresso, registro e pagamento de pessoal;

V – gerenciar o plano de carreira e de cargos e salários da Agência;

VI – propor e administrar sistemática de avaliação de desempenho do pessoal da Agência;

VII – planejar, realizar e avaliar programas de desenvolvimento e de capacitação para os servidores da Agência;

VIII – planejar e realizar programas voltados à Qualidade de Vida no Trabalho e à Gestão do Clima Organizacional;

IX – propor metodologias voltadas à mensuração, acompanhamento e permanente melhoria da qualidade dos serviços prestados pela área de Gestão de Pessoas;

X – promover a articulação com os órgãos central e setorial do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC;

XI – orientar e acompanhar as atividades de gestão de pessoas das unidades organizacionais da Agência;

XII – realizar a execução orçamentária e financeira da folha de pagamento;

XIII – propor e gerenciar o orçamento de capacitação da Agência;

XIV – controlar, avaliar acompanhar e executar as atividades pertinentes a aposentadorias e pensões;

XV – coordenar, orientar e acompanhar a aplicação da legislação voltada à gestão de pessoas;

XVI – executar as atividades de catalogação e manutenção do banco de dados sobre a legislação de gestão de pessoas;

XVII – promover a capacitação do público externo do Sistema de Aviação Civil em eventos realizados pela ANAC, em articulação com as demais Superintendências;

XVIII – desenvolver o intercâmbio de conhecimentos e experiências com entidades de ensino e pesquisa, órgãos governamentais, entidades privadas atuantes no setor, no País e no exterior;

XIX – desenvolver e gerir sistemas de informação, em articulação com a Superintendência de Tecnologia da Informação, para o adequado funcionamento e aprimoramento dos processos de gestão de pessoas;

XX – solicitar e acompanhar a aquisição de bens e serviços necessários à manutenção das atividades e ao cumprimento das atribuições dessa Superintendência;

XXI – realizar e manter o registro de profissionais envolvidos no processo educacional da Agência, de participantes, de aprovação cursos, de expedição e validade dos certificados de eventos de capacitação;

XXII – instruir processos e realizar análise sobre os assuntos afetos à gestão de pessoas;

XXIII – coordenar, regular, padronizar e normatizar as atividades exercidas em áreas técnicas de competência dessa Superintendência;

XXIV – desenvolver estratégias e ações sistêmicas integradas de gestão do conhecimento para o fortalecimento institucional com impacto no desempenho da Agência;

XXV – formular, propor, coordenar e apoiar a implementação de programas, projetos e ações voltados para a melhoria da capacidade institucional de identificação, geração, organização, disponibilização e disseminação do conhecimento como suporte estratégico para o cumprimento da missão da ANAC;

XXVI – fomentar a cultura de gestão do conhecimento, com foco na valorização das pessoas, no capital intelectual e no compromisso com resultados;

XXVII – propor o desenvolvimento de cooperações técnicas institucionais para intercâmbio de tecnologia e expertise na gestão do conhecimento;

XXVIII – fomentar a geração, a execução e a aceleração de ideias e oportunidades que possibilitem a produção de inovações que beneficiem a ANAC, seus regulados e a sociedade; e

XXIX – formular e aplicar políticas e diretrizes relativas à gestão de estagiários, observadas as diretrizes gerais do Governo Federal e às orientações estratégicas da Diretoria Colegiada”

NOTA: Os incisos sublinhados fazem parte do escopo do Sistema de Gestão da Qualidade, objeto deste manual.

4.2. Entendendo as necessidades e expectativas de partes interessadas

As partes interessadas que são pertinentes para o SGQ da Superintendência de Gestão de Pessoas são:

- Áreas Técnicas da SGP, quais sejam, GDPE, GAPE, GTRQ, GTCA e GTAS;
- Demais UORGs da ANAC;
- Servidores e demais profissionais do Sistema de Aviação Civil usuários dos treinamentos oferecidos pela SGP; e
- Colaboradores usuários do sistema “SGP Responde”.

Os requisitos do cliente, estatutários e regulamentares aplicáveis ao SGQ serão apresentados nos normativos específicos de treinamento e atendimento aos usuários listados na seção 2 deste manual.

4.3. Determinando o escopo do Sistema de Gestão da Qualidade

O Sistema de Gestão da Qualidade estabelecido por meio deste manual tem como escopo os treinamentos promovidos pela GTCA/SGP e o atendimento ao usuário prestado por meio do SGP Responde e coordenado pela GTAS/SGP.

4.4. Sistema de Gestão da Qualidade e seus processos

Os processos do SGQ estão descritos no MPR/SGP-509-R01 disponível da Intranet da ANAC por meio do link:

<http://intranet.anac.gov.br/gestaodepessoas/mpr.html>

5. Liderança

5.1. Liderança e Comprometimento

5.1.1. Generalidades

A alta direção evidencia que está comprometida com o desenvolvimento, com a implementação do SGQ e com a melhoria contínua de sua eficácia mediante:

- a) a comunicação constante aos colaboradores da importância em atender aos requisitos dos clientes, como também aos requisitos regulamentares e estatutários;
- b) o estabelecimento da Política da Qualidade;
- c) a garantia de que os OQ são estabelecidos;

- d) a condução de análises críticas; e
- e) a garantia da disponibilidade de recursos.

NOTA: a alta direção para fins deste MQ refere-se ao Superintendente de Gestão de Pessoas.

5.1.2. Foco no cliente

A alta direção assegura que os requisitos dos clientes são determinados e atendidos com o propósito de aumentar a sua satisfação. Os requisitos dos clientes estão abrangidos pelos requisitos da ANAC.

5.2. Política

5.2.1. Desenvolvendo a Política da Qualidade

Oferecer serviços para a gestão de pessoas, em conformidade com os requisitos aplicáveis, que satisfaçam às necessidades dos clientes e colaborem para a melhoria contínua do desempenho da instituição.

A Alta Direção assegura que a Política da Qualidade:

- a) é apropriada aos propósitos da SGP e do Centro de Treinamento da ANAC;
- b) inclui o comprometimento com o atendimento aos requisitos e com a melhoria contínua da eficácia do SGQ;
- c) provê a estrutura para estabelecimento e análise crítica dos Objetivos de Qualidade;
- d) é comunicada, entendida e aplicada pelos colaboradores da SGP ; e
- e) é analisada criticamente, durante reuniões da administração, para manutenção de sua adequação.

5.2.2. Comunicando a Política da Qualidade

A Política da Qualidade deve:

- a) estar disponível e ser mantida como informação documentada;
- b) ser comunicada, entendida e aplicada na SGP; e
- c) estar disponível para partes interessadas pertinentes.

5.3. Papéis, responsabilidades e autoridades organizacionais

A Alta Direção deve assegurar que as responsabilidades e autoridades para papéis pertinentes sejam atribuídas, comunicadas e entendidas na Superintendência.

Desde modo, na SGP a Matriz de Responsabilidades do SGQ está apresentada na tabela abaixo:

TAREFA	SGP	NQL/SGP	GTCA	GTAS
Assegurar que o SGQ esteja conforme os requisitos da norma ISO 9001:2015.	A	R	I	I
Assegurar que os processos que compõem o SGQ entreguem suas saídas pretendidas	I	I	R	R
Relatar o desempenho do SGQ e as oportunidades para melhoria para a Alta Direção	A	R	I	I
Assegurar a promoção do foco no cliente na SGP	R	P	P	P
Assegurar que a integridade do SGQ seja mantida quando forem planejadas e implementadas mudanças no referido sistema.	A	R	C	C

Tabela 2 - Matriz de Responsabilidades do SGQ onde P - Participa / C - Deve ser consultado / I - Deve ser informado / A - Aprova / R - Responsável pela atividade

6. Planejamento

6.1. Ações para abordar riscos e oportunidades

A SGP, em consonância com o planejamento estratégico da ANAC, busca planejar e desenvolver ações voltadas à administração sejam estas colaboradoras da agência, ou pertencentes ao Sistema de Aviação Civil.

Com base na Política da Qualidade, apresentada no item 5.2 deste manual, e no planejamento supracitado, definiram-se Objetivos da Qualidade¹ para nortear a criação de indicadores e atividades do SGQ.

Em relação aos riscos processuais, o Núcleo da Qualidade (NQL) criou uma sistemática para gerenciá-los, conforme explicitado no MPR/SGP-509-R01 ou em revisões posteriores. Em linhas gerais, após cada mapeamento e/ou atualização dos processos de trabalho, é atualizada uma matriz, que objetiva a identificação dos riscos, a análise e avaliação da severidade e da frequência associadas, bem como a elaboração de um plano de ação para tratamento dos mesmos.

Periodicamente, o NQL apresenta relatórios e outros instrumentos de *feedback* para a Alta Direção. Esta verifica o desempenho dos processos monitorados e o cumprimento ou não dos objetivos da qualidade, validando e acompanhando o status das ações associadas aos riscos, bem como às oportunidades, tendo em vista a melhoria contínua.

Esses instrumentos têm como finalidades:

- Proporcionar um acompanhamento do desempenho dos processos de trabalho e das ações relacionadas ao aprimoramento dos mesmos;
- Estruturar ações voltadas para o aproveitamento das oportunidades identificadas;
- Estruturar ações de mitigação de efeitos indesejáveis;
- Garantir a efetividade do SGQ.

6.2. Objetivos da Qualidade e planejamento para alcançá-los

A SGP envia esforços para garantir a efetividade de ações destinadas ao alcance dos objetivos estabelecidos. Para tanto, definiu indicadores, metas e atribui responsabilidades às equipes de trabalho pertencentes ao escopo do SGQ, conforme tabela abaixo:

	PROCESSO DE NEGÓCIO	OBJETIVO DA QUALIDADE	INDICADOR	META	EQUIPE RESPONSÁVEL
1.	Administração de Pessoas	Garantir a satisfação dos usuários quanto aos serviços prestados pela SGP por meio do “SGP Responde”	Demandas com avaliação “bom” e “ótimo”/ Total de demandas avaliadas * 100 (Obtidas no SGP Responde no relatório “Pesquisa de Satisfação”)	≥ 80% dos atendimentos avaliados como “bom” e “ótimo”	GTAS/SGP
2.	Administração de Pessoas	Buscar a celeridade no	Demandas atendidas no	≥ 90% dos atendimentos	GTAS/SGP

¹ Os Objetivos da Qualidade estão explicitados na tabela 3.

		atendimento prestado aos clientes da SGP	prazo/Total de demandas *100 (Obtidas no SGP Responde no relatório "Quantitativo")	realizados nos prazos previstos na Portaria nº 825, de 9 de março de 2018	
3.	Gestão da Capacitação e Desenvolvimento do Servidor	Garantir a satisfação dos clientes em relação aos cursos promovidos	Média das notas atribuídas aos cursos nas avaliações de reação	≥ 8	GTCA/SGP
4.	Gestão da Capacitação e Desenvolvimento do Servidor	Garantir a realização de cursos com selos de C a A	Número de cursos realizados com selo de C a A/Número total de cursos realizados *100	≥ 70%	GTCA/SGP

Tabela 3 - Objetivos da Qualidade para Processos de Negócio disponíveis no GFT

Os processos de trabalho serão definidos em MPRs específicos conforme disposto no item 2 deste manual, intitulado "Referências Normativas".

Cabe salientar, que o Núcleo da Qualidade é o responsável por monitorar o cumprimento das referidas ações, reportando periodicamente à Alta Direção o status das mesmas, tendo em vista um constante aprimoramento dos processos e atualização dos objetivos.

6.3. Planejamento de mudanças

Todas as vezes em que ocorrerem mudanças estruturais na SGP, ou decisões por parte da Alta Direção que afetem o SGQ, deve ser feita uma análise pormenorizada, para se verificar os impactos e as ações subsequentes, objetivando minimizar os riscos. As equipes de trabalho pertencentes ao escopo do sistema deverão ser envolvidas, para garantir maior comprometimento e efetividade das ações.

As etapas e o detalhamento dos procedimentos relativos ao gerenciamento das mudanças estão definidos no MPR/SGP-509-R01 ou em revisões posteriores.

7. Apoio

7.1. Recursos

7.1.1. Generalidades

A SGP, a partir da implantação do Sistema de Gestão da Qualidade, demonstra o seu compromisso em disponibilizar os recursos necessários para o alcance da satisfação dos seus clientes, atendendo as suas necessidades e expectativas.

Nas reuniões de Análise Crítica, a Alta Direção, em conjunto com o NQL, avalia as demandas apresentadas pelos setores referentes aos recursos. Essa avaliação engloba não só a identificação, mas também a gestão dos recursos destinados para: atividades operacionais, tecnologias e equipamentos. Além disso, pode ensejar a prospecção de capacitação dos profissionais envolvidos.

7.1.2. Pessoas

A SGP busca implantar a gestão por competências. Desse modo, prioriza alocar o seu pessoal, aproveitando e otimizando os seus saberes, bem como os seus potenciais. A alocação se dá em processos de trabalho previamente mapeados e formalizados, tendo em vista as especificidades da Agência.

Cumprir destacar que gerir recursos humanos com base em competências consiste num desafio, que tem como um de suas premissas o bom andamento dos trabalhos desenvolvidos e, por conseguinte, o aumento da produtividade.

7.1.3. Infraestrutura

A SGP mantém a infraestrutura, física e tecnológica, bem como toda a logística necessárias ao atendimento do escopo do SGQ. Estas são periodicamente avaliadas e aprimoradas, quando necessário.

Em relação ao atendimento aos usuários, a SGP dispõe de uma ferramenta de gestão da informação adequada, com o intuito de melhorar e dar maior agilidade às respostas dadas às demandas dos seus clientes. Assim, melhora-se a comunicação e o relacionamento entre os usuários e a área de gestão de pessoas.

No tocante às instalações para a realização dos eventos de capacitação, a Superintendência mantém o Centro de Treinamento, em Brasília, e conta com espaços, cedidos por demais Unidades Organizacionais da ANAC, em várias unidades da federação. Em todos esses lugares, são disponibilizados os recursos e equipamentos minimamente necessários.

7.1.4. Ambiente para a operação dos processos

As condições de trabalho, requeridas para se obter a conformidade com os requisitos regulamentares e operacionais, são objetos de monitoração com base em critérios previamente definidos.

7.1.5. Recursos de monitoramento e medição

7.1.5.1 Generalidades

A Alta Direção acompanha os resultados apresentados periodicamente pelo NQL, analisa-os, tendo como premissas os Objetivos da Qualidade, e busca validá-los. Como consequência, tem-se a retenção de informações documentadas.

7.1.5.2 Rastreabilidade de medição

Não aplicável.

7.1.6. Conhecimento organizacional

Os Conhecimentos necessários ao desempenho profissional são assegurados pela ANAC, seja por intermédio da realização de capacitação externa, ou interna, ambas podendo ser realizadas

nas modalidades presencial e à distância. Dada a especificidade da aviação, a metodologia TRAINAIR PLUS também é amplamente aceita.

As demandas podem ser manifestadas diretamente pelos profissionais e indicadas pelas chefias, tendo em vista a necessidade do serviço. O compartilhamento de experiência e de conhecimentos também é bastante estimulado pela instituição.

Aos novos servidores, recém ingressos na Agência, é oferecida de imediato uma capacitação, de caráter introdutório e integrativo. O objetivo é familiarizá-los com as normas e os procedimentos organizacionais, bem como facilitar sua adaptação no ambiente de trabalho e o seu relacionamento com os demais colegas.

O endomarketing também é uma estratégia utilizada pela SGP, para dar maior publicidade aos serviços prestados e seus produtos, possibilitando assim, um incremento da comunicação interna e até mesmo uma maior integração com as demais UORGs da ANAC.

7.2. Competência

A SGP:

- a) determina as competências necessárias para os executores dos trabalhos referentes as suas atribuições regimentais, as quais afetem o desempenho e a eficácia do SGQ;
- b) proporciona treinamento e demais ações apropriadas, quando necessário, para o alcance das competências necessárias;
- c) avalia a eficácia das ações executadas; e
- d) retém informação documentada apropriada, como evidência de competência.

7.3. Conscientização

O NQL promove, regularmente, ações de sensibilização e conscientização de todos os colaboradores da SGP, quanto à importância de sua atuação e contribuição para a eficácia do SGQ. Ademais, busca enfatizar os benefícios que este traz para o seu desempenho e dia-a-dia profissional.

No decorrer das referidas ações, são reforçados a Política, os Objetivos e os Procedimentos da Qualidade, bem como as demais ferramentas utilizadas pelo núcleo para a manutenção do sistema.

Cabe destacar que, a cada atualização dos documentos acima citados, deve ser realizado um treinamento para a disseminação das mudanças e, por conseguinte, para a sua compreensão.

7.4. Comunicação

A SGP determina as comunicações internas e externas pertinentes ao Sistema de Gestão da Qualidade, incluindo:

1. o que e quando deve ser comunicado;
2. para quem deve ser destinada a comunicação; e
3. quem e como deve fazer a comunicação.

7.5. Informação Documentada

7.5.1. Generalidades

A informação documentada do SGQ, inclui:

- a) Procedimentos documentados, que norteiam o desenvolvimento dos processos de trabalho afetos ao seu escopo; e
- b) Demais informações documentadas requeridas pela NBR ISO 9001:2015.

7.5.2. Criando e atualizando

As informações documentadas do Sistema de Gestão de Qualidade são adequadamente controladas. Para tanto, a SGP assegura:

- a) sua clara identificação e descrição;
- b) a manutenção do formato e do meio em que foram geradas; e
- c) a análise crítica e aprovação quanto à adequabilidade e suficiência.

7.5.3. Controle de informação documentada

As informações documentadas requeridas são controladas pela SGP. Para tanto, esta superintendência garante que:

- a) estejam disponíveis e adequadas para uso, sempre que necessário;
- b) estejam devidamente arquivadas; e
- c) sejam devidamente utilizadas, salvaguardando, quando pertinente, o sigilo e a confidencialidade.

Para assegurar o devido controle das informações supracitadas, a SGP utiliza, quando aplicável, os seguintes recursos:

- a) Distribuição, acesso, recuperação e uso;
- b) Armazenamento e preservação, incluindo preservação de legibilidade;
- c) Controle de alterações; e
- d) Retenção e disposição.

8. Operação

8.1. Planejamento e controle operacionais

A SGP identifica e planeja os seus processos de trabalho, bem como assegura que estes são executados com base em condições controladas para atender aos interesses dos seus clientes. Para tanto:

- a) Determina os requisitos para os seus produtos e serviços;
- b) Define critérios para a aceitação de seus produtos e serviços;
- c) Determina os recursos necessários para o alcance da conformidade com os requisitos previamente estabelecidos;
- d) Monitora os processos com base em parâmetros claramente definidos; e
- e) Conserva as informações documentadas necessárias para evidenciar a conformidade dos seus processos, produtos e serviços.

A adequabilidade dos *outputs* dos processos é verificada de diversas formas, seja por intermédio de monitoramento de indicadores, gerenciamento de produtos/serviços não conformes, controles internos dos processos, gerenciamento de riscos e oportunidades, ou até mesmo auditorias internas realizadas pelo Núcleo da Qualidade. Os resultados são analisados criticamente e, quando necessário, tratados por ações corretivas.

8.2. Requisitos para produtos e serviços

8.2.1. Comunicação com o cliente

A SGP busca estreitar cada vez mais o contato com os seus clientes. Sendo assim, desenvolve ações que visam:

- a) Prover informação relativa aos seus produtos e serviços;
- b) Lidar com consultas, contratos ou pedidos, incluindo mudanças;
- c) Obter retroalimentação do cliente relativa a produtos e serviços, incluindo reclamações e sugestões;
- d) Lidar ou controlar propriedade do cliente; e
- e) Estabelecer requisitos específicos para ações de contingência, quando pertinente.

8.2.2. Determinação de requisitos relativos a produtos e serviços

Os produtos e serviços prestados pela SGP atendem a requisitos estatutários e regulamentares da Agência e da Administração Pública Federal. Estes, por sua vez, são amplamente divulgados e estão acessíveis a todos os colaboradores.

8.2.3. Análise crítica de requisitos relativos a produtos e serviços

Os produtos e serviços dos processos, pertencentes ao escopo do SGQ, são periodicamente analisados criticamente, a partir de indicadores e outros dados oriundos de relatórios e auditorias internas.

A SGP busca com isso, dentre outras coisas, verificar se tem condições de atender a contento as demandas recebidas, se é viável atendê-las. A análise citada deve levar em consideração:

- a) os requisitos especificados e os não declarados pelos clientes;
- b) os requisitos estatutários e regulamentares, da organização, pertinentes.

Os resultados dessas análises críticas, incluindo novos requisitos que porventura surjam das mesmas, devem ser retidos sob forma de informação documentada.

8.2.4. Mudanças nos requisitos para produtos e serviços

A SGP assegura, quando necessário, a emenda das informações documentadas e a posterior comunicação aos envolvidos das alterações dos requisitos.

8.3. Projeto e desenvolvimento de produtos e serviços

Não aplicável.

8.4. Controle de processos, produtos e serviços providos externamente

8.4.1. Generalidades

A SGP assegura que processos, produtos e serviços providos externamente estejam em conformidade com os requisitos. Para tanto, determina controles que são aplicados quando:

- a) produtos e serviços forem incorporados aos produtos e serviços da própria organização;
- b) produtos e serviços forem providos em nome da organização; e
- c) um processo, ou parte deste for provido por um fornecedor externo, como um resultado de uma decisão institucional.

Os provedores externos serão avaliados, selecionados, monitorados e reavaliados de acordo com requisitos estabelecidos. A SGP retém a informação documentada dessas atividades e de quaisquer ações decorrentes das avaliações.

8.4.2. Tipo e extensão do controle

A SGP garante que processos, produtos e serviços providos externamente não afetem negativamente a capacidade de entrega efetiva dos produtos e serviços conformes para os seus clientes.

Sendo assim, deve:

- a) assegurar que processos providos externamente permaneçam sob o controle do seu Sistema de Gestão da Qualidade;
- b) definir tanto os controles que ela pretende aplicar a um provedor externo como aqueles que ela pretende aplicar às saídas resultantes;
- c) levar em consideração:
 - 1) o impacto potencial dos processos, produtos e serviços providos externamente sobre a capacidade da organização de atender consistentemente aos requisitos do cliente e aos requisitos estatutários e regulamentares;
 - 2) a eficácia dos controles aplicados pelo provedor externo;
- d) determinar a verificação, ou outra atividade, necessária para assegurar que os processos, produtos e serviços providos externamente atendam a requisitos.

8.4.3. Informação para provedores externos

A organização deve assegurar a suficiência de requisitos antes de sua comunicação para o provedor externo.

A organização deve comunicar para provedores externos seus requisitos para:

- a) os processos, produtos e serviços a serem providos;
- b) a aprovação de:
 - 1) produtos e serviços;
 - 2) métodos, processos e equipamentos;
 - 3) liberação de produtos e serviços;
- c) competência, incluindo qualquer qualificação de pessoas requerida;
- d) as interações do provedor externo com a organização;
- e) controle e monitoramento do desempenho do provedor externo a ser aplicado pela organização;
- f) atividades de verificação ou validação que a organização, ou seus clientes, pretendam desempenhar nas instalações do provedor externo.

8.5. Produção e provisão de serviço

8.5.1. Controle de produção e de provisão de serviço

A SGP planeja e realiza a produção e a provisão de serviços sob condições controladas. Estas devem incluir, quando aplicável:

- a) a disponibilidade de informação documentada que defina as características dos produtos a serem produzidos, dos serviços a serem providos ou das atividades a serem desempenhadas;
- b) a disponibilidade de informação documentada que defina os resultados a serem alcançados;
- c) a disponibilidade e uso de recursos de monitoramento e medição adequados;
- d) a implementação de atividades de medição e de monitoramento em estágios apropriados para verificar que critérios para controle de processos ou saídas e critérios de aceitação para produtos e serviços foram atendidos;
- e) o uso de infraestrutura e ambiente adequados para a operação dos processos;
- f) a designação de pessoas competentes, incluindo qualquer qualificação requerida;
- g) a validação e revalidação periódica da capacidade de alcançar resultados planejados dos processos para produção e provisão de serviço, onde não for possível verificar a saída resultante por monitoramento ou medição subsequentes;
- h) a implementação de ações para prevenir erro humano;
- i) a implementação de atividades de liberação, entrega e pós-entrega.

8.5.2. Identificação e rastreabilidade

A SGP, quando necessário, usa meios adequados para identificar saídas e assegurar a conformidade de seus produtos e serviços. Além disso, identifica a situação das mesmas em relação aos requisitos de monitoramento e medição ao longo da produção e da provisão de serviço.

Cabe ressaltar que a Superintendência faz o controle da identificação única das saídas, quando a rastreabilidade é um requisito, e retém a informação documentada necessária à manutenção da rastreabilidade.

8.5.3. Propriedade pertencente a clientes ou provedores externos

A SGP toma cuidado com a propriedade pertencente aos seus clientes ou provedores externos, enquanto a mesma está sob seu controle ou seu uso.

Esta Superintendência identifica, verifica, protege e salvaguarda a propriedade dos seus clientes ou provedores externos, provida para utilização ou incorporação nos produtos e serviços.

Em casos de perda, dano, avaria, ou qualquer outra maneira constatada de uso inadequado da propriedade de cliente ou provedor externo, a SGP deve relatar o ocorrido imediatamente aos interessados, e reter informação documentada sobre o mesmo.

8.5.4. Preservação

A SGP preserva as saídas durante a produção e a provisão dos seus serviços na extensão necessária, para assegurar a conformidade com os requisitos estabelecidos.

8.5.5. Atividade pós-entrega

A SGP atende aos requisitos para atividades pós-entrega associadas com seus produtos e serviços.

Ao determinar a extensão das mencionadas atividades, a Superintendência considera:

- a) Os requisitos estatutários e regulamentares;
- b) As consequências indesejáveis potenciais, associadas aos seus produtos e serviços;
- c) Os requisitos do cliente; e

- d) A retroalimentação do cliente.

8.5.6. Controle de mudanças

A SGP analisa criticamente e controla as mudanças para produção ou provisão de serviços, para garantir continuamente a conformidade com os requisitos definidos.

Os resultados dessas análises críticas são retidos sob a forma de informação documentada, na qual devem constar as pessoas que autorizaram a mudança e demais ações decorrentes das mesmas.

8.6. Liberação de produtos e serviços

A SGP planeja e implementa métodos para verificar se os requisitos do produto e do serviço foram atendidos. Os produtos e serviços só são liberados quando essa verificação é considerada satisfatória.

Quando os resultados são insatisfatórios, são tomadas providências para ajustar e fazer as devidas correções, quando necessário.

É retida informação documentada acerca da liberação dos produtos e serviços. Essa deve incluir:

- a) Evidência de conformidade com os critérios de aceitação;
- b) Rastreabilidade à(s) pessoa(s) que autoriza(m) a liberação.

8.7. Controle de saídas não conformes

As saídas que não estão em conformidade com os requisitos estabelecidos são identificadas e controladas pela SGP, para evitar o uso ou entrega não pretendido.

Para as não conformidades de produtos e serviços, o controle inclui pelo menos um dos modos abaixo:

- a) Correção;
- b) Segregação, contenção, retorno ou suspensão de provisão de produtos e serviços;
- c) Informação ao cliente; e
- d) Obtenção de autorização para aceitação sob concessão.

A SGP retém informação documentada que:

- a) descreva a não conformidade;
- b) descreva as ações tomadas;
- c) descreva as concessões obtidas;
- d) identifique a autoridade que decide a ação com relação à não conformidade.

9. Avaliação de desempenho

9.1. Monitoramento, medição, análise e avaliação

9.1.1. Generalidades

A SGP determina:

- a) o que precisa ser monitorado e medido;
- b) os métodos para monitoramento, medição, análise e avaliação necessários para assegurar resultados válidos;

- c) a periodicidade do monitoramento e da medição;
- d) quando os resultados de monitoramento e medição devem ser analisados e avaliados.

A referida Superintendência avalia o desempenho e a eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade.

Os resultados auferidos são registrados em informação documentada apropriada.

9.1.2. Satisfação do cliente

A Superintendência de Gestão de Pessoas monitora a percepção de seus clientes quanto ao atendimento de suas necessidades e expectativas. Os métodos para obtenção, monitoramento e análise crítica dessa informação são definidos oportunamente nos manuais de procedimentos publicados dos respectivos processos de trabalho.

9.1.3. Análise e avaliação

A SGP analisa e avalia dados e informações apropriados provenientes de monitoramento e medição.

Os resultados de análises são usados para avaliar:

- a) a conformidade de produtos e serviços;
- b) o grau de satisfação do cliente;
- c) o desempenho e a eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade;
- d) se o planejamento foi implementado eficazmente;
- e) a eficácia das ações tomadas para abordar riscos e oportunidades;
- f) o desempenho de provedores externos; e
- g) a necessidade de melhorias no Sistema de Gestão da Qualidade.

9.2. Auditoria interna

A SGP promove auditorias nos processos de trabalho relacionados à promoção dos eventos de capacitação, sob sua responsabilidade, e ao sistema destinado ao atendimento aos usuários. Essas ocorrem em intervalos planejados de, no máximo, 1 (um) ano, para determinar se o SGQ está implementado e mantido eficazmente, bem como está conforme com:

- a) os requisitos da própria organização;
- b) os requisitos da NBR ISO 9001:2015.

O Núcleo da Qualidade é o responsável pela preparação e condução das mencionadas auditorias. Um programa de auditoria é planejado, levando em consideração a situação e a importância dos processos e as áreas a serem auditadas, bem como os resultados de auditorias anteriores. Os critérios da auditoria, o escopo, a frequência e os métodos são definidos. Os auditores devem assegurar a objetividade e a imparcialidade do processo de auditoria. Eles não auditam seu próprio trabalho.

A SGP assegura que quaisquer correções e ações corretivas necessárias são executadas, em tempo hábil, para eliminar as não conformidades detectadas e suas causas. As atividades de acompanhamento incluem a verificação das ações executadas e o relato dos resultados de verificação.

São retidas as informações documentadas como evidências da implementação do programa de auditoria e dos seus resultados.

9.3. Análise crítica pela direção

9.3.1. Generalidades

A Alta Direção analisa criticamente o SGQ em intervalos, no máximo semestrais, planejados para assegurar sua contínua adequação, suficiência, eficácia e alinhamento com o direcionamento estratégico da ANAC. Essa análise crítica inclui a avaliação de oportunidades para melhoria e a necessidade de mudanças no SGQ, incluindo a Política da Qualidade e os OQ.

9.3.2. Entradas de análise crítica pela direção

As entradas para a análise crítica pela direção incluem informações sobre:

- a) a situação de ações provenientes de análises críticas anteriores pela direção;
- b) mudanças em questões externas e internas que sejam pertinentes para o Sistema de Gestão da Qualidade;
- c) o desempenho e a eficácia do SGQ, incluindo tendências relativas a :
 - 1) satisfação do cliente e retroalimentação de partes interessadas pertinentes;
 - 2) extensão na qual os Objetivos da Qualidade foram alcançados;
 - 3) desempenho de processo e conformidade de produtos e serviços;
 - 4) não conformidades e ações corretivas;
 - 5) resultados de monitoramento e medição;
 - 6) resultados de auditoria;
 - 7) desempenho de provedores externos;
- d) a suficiência de recursos;
- e) a eficácia de ações tomadas para abordar riscos e oportunidades;
- f) oportunidades para melhoria.

9.3.3. Saídas de análise crítica pela direção

As saídas da análise crítica pela direção incluem quaisquer decisões e ações relacionadas a:

- a) melhoria da eficácia do SGQ e de seus processos;
- b) necessidade de mudanças no SGQ; e
- c) necessidade de recursos.

É retida informação documentada como evidência dos resultados das análises críticas pela direção.

10. Melhoria

10.1. Generalidades

A SGP determina e seleciona oportunidades para melhoria e implementação de quaisquer ações necessárias para atender a requisitos do cliente e aumentar a satisfação deste.

Essas incluem:

- a) Melhoria de produtos e serviços para atender a requisitos, assim como para abordar futuras necessidades e expectativas;
- b) Correção, prevenção ou redução de efeitos indesejados; e
- c) Melhoria do desempenho e da eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade.

10.2. Não conformidade e ação corretiva

Quando ocorre uma não conformidade, incluindo as provenientes de reclamações, a SGP:

- a) reage à mesma e, quando aplicável:
 - 1) Toma ação para controlá-la e corrigi-la;
 - 2) Lida com as consequências;
- b) avalia a necessidade de ação para eliminar a(s) causa(s) da não conformidade, a fim de que ela não se repita ou ocorra em outro lugar. Para tanto:
 - 1) analisa criticamente a(s) mesma(s);
 - 2) determina a(s) causa(s) da não conformidade;
 - 3) verifica se existem similares, ou se poderiam ocorrer potencialmente outras.
- c) implementa qualquer ação necessária;
- d) analisa criticamente a eficácia das ações corretivas tomadas;
- e) atualiza riscos e oportunidades definidos durante o planejamento, quando necessário;
- f) realiza mudanças no SGQ, se preciso.

A SGP retém informação documentada acerca das ações mencionadas acima.

10.3. Melhoria contínua

A SGP melhora continuamente a adequação, a suficiência e a eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade, com base nos resultados de análises, avaliação e saídas de análise crítica pela direção. A partir disso, determina se existem necessidades ou oportunidades que devem ser abordadas como parte da melhoria contínua.