



**MANUAL DE PROCEDIMENTO**

**MPR/SIA-010-R06**

---

**GESTÃO DE PROCESSOS NA SIA**

---

12/2017

## REVISÕES

Revisão	Aprovação	Aprovado Por	Modificações da Última Versão
R00	12/04/2010	SIA	N/A
R01	03/03/2011	SIA	N/A
R02	02/05/2011	SIA	N/A
R03	26/03/2013	SIA	N/A
R04	06/07/2015	SIA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Processo 'Elaborar Indicadores de Conformidade de Processos' removido.</li> <li>2) Processo 'Auditar Processo de Trabalho' removido.</li> <li>3) Processo 'Elaborar Mapa de Processo de Trabalho da SIA' modificado.</li> <li>4) Processo 'Verificar Fechamento de A3 da SIA' modificado.</li> <li>5) Processo 'Solicitar Sistema, Cadastro ou Melhoria de Processo da SIA' modificado.</li> <li>6) Processo 'Avaliar Oportunidade de Melhoria de Processo da SIA' modificado.</li> <li>7) Processo 'Realizar Recenseamento de Processos da SIA' modificado.</li> <li>8) Processo 'Melhorar Processo de Trabalho da SIA' modificado.</li> <li>9) Processo 'Elaborar e Publicar MPR da SIA' modificado.</li> </ol>
R05	24/08/2016	SIA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Processo 'Elaborar Mapa de Processo de Trabalho da SIA' removido.</li> <li>2) Processo 'Planejar Recenseamento de Processos da SIA' inserido.</li> <li>3) Processo 'Realizar Recenseamento de Processos da SIA' modificado.</li> <li>4) Processo 'Elaborar e Publicar MPR da SIA' modificado.</li> <li>5) Processo 'Solicitar Sistema, Cadastro ou Melhoria de Processo da SIA' modificado.</li> </ol>
R06	22/12/2017	SIA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Processo 'Verificar Fechamento de A3 da SIA' modificado.</li> <li>2) Processo 'Melhorar Processo de Trabalho da SIA' modificado.</li> <li>3) Processo 'Avaliar Oportunidade de Melhoria de Processo da SIA' modificado.</li> <li>4) Processo 'Elaborar e Publicar MPR da SIA' modificado.</li> <li>5) Processo 'Realizar Recenseamento de Processos da SIA' modificado.</li> <li>6) Processo 'Solicitar Sistema, Cadastro ou</li> </ol>



MPR/SIA-010-R06

			Melhoria de Processo da SIA' modificado.
--	--	--	--

## ÍNDICE

- 1) Disposições Preliminares, pág. 7.
  - 1.1) Introdução, pág. 7.
  - 1.2) Revogação, pág. 8.
  - 1.3) Fundamentação, pág. 8.
  - 1.4) Executores dos Processos, pág. 8.
  - 1.5) Elaboração e Revisão, pág. 8.
  - 1.6) Organização do Documento, pág. 8.
- 2) Definições, pág. 10.
  - 2.1) Expressão, pág. 10.
  - 2.2) Sigla, pág. 10.
- 3) Artefatos, Competências, Sistemas e Documentos Administrativos, pág. 12.
  - 3.1) Artefatos, pág. 12.
  - 3.2) Competências, pág. 13.
  - 3.3) Sistemas, pág. 13.
  - 3.4) Documentos e Processos Administrativos, pág. 14.
- 4) Procedimentos Referenciados, pág. 15.
- 5) Procedimentos, pág. 16.
  - 5.1) Solicitar Sistema, Cadastro ou Melhoria de Processo da SIA, pág. 16.
  - 5.2) Planejar Recenseamento de Processos da SIA, pág. 19.
  - 5.3) Realizar Recenseamento de Processos da SIA, pág. 21.
  - 5.4) Elaborar e Publicar MPR da SIA, pág. 24.
  - 5.5) Avaliar Oportunidade de Melhoria de Processo da SIA, pág. 31.
  - 5.6) Melhorar Processo de Trabalho da SIA, pág. 35.



MPR/SIA-010-R06

5.7) Verificar Fechamento de A3 da SIA, pág. 42.

6) Disposições Finais, pág. 47.

## **PARTICIPAÇÃO NA EXECUÇÃO DOS PROCESSOS**

### **GRUPOS ORGANIZACIONAIS**

#### **a) GTPS - Processos**

- 1) Avaliar Oportunidade de Melhoria de Processo da SIA
- 2) Elaborar e Publicar MPR da SIA
- 3) Melhorar Processo de Trabalho da SIA
- 4) Realizar Recenseamento de Processos da SIA

#### **b) O GTPS**

- 1) Avaliar Oportunidade de Melhoria de Processo da SIA
- 2) Elaborar e Publicar MPR da SIA
- 3) Melhorar Processo de Trabalho da SIA
- 4) Planejar Recenseamento de Processos da SIA
- 5) Solicitar Sistema, Cadastro ou Melhoria de Processo da SIA
- 6) Verificar Fechamento de A3 da SIA

# 1. DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

## 1.1 INTRODUÇÃO

Este MPR apresenta os procedimentos necessários para identificar, padronizar, controlar, medir, melhorar e comunicar os processos da Superintendência.

Ele visa atualizar a forma como os processos são geridos na Superintendência. Em suma:

1. Reforma a apresentação dos MPR, assemelhando-o mais um manual de procedimentos de fato, ou seja, um conjunto de etapas a serem seguidas para a consecução de um objetivo.
2. Retira os anexos e conteúdos técnicos dos MPR e os coloca em artefatos, que são documentos próprios e independentes, concebidos para guardar esse tipo de informação. Artefatos são ligados ao MPR por meio de descrição nas etapas. Essa mudança tem como fundamento permitir que a revisão do conteúdo técnico possa ser feito sem desencadear uma revisão do MPR, que lista apenas o procedimento (fluxo de atividades) e só deve ser revisto quando há mudança na ordem das etapas.
3. Estabelece procedimentos para cadastro e identificação periódica de processos na Superintendência, de forma a capturar, ao longo do tempo, a mudança ou criação de rotinas não formalizadas dentro da Superintendência.
4. Estabelece procedimentos para que a melhoria de processos seja rotineira na Superintendência. A GTPS checa periodicamente as iniciativas de melhoria em andamento, e caso não haja nenhuma em andamento, ela mesmo as realiza.

O MPR estabelece, no âmbito da Superintendência de Infraestrutura Aeroportuária - SIA, os seguintes processos de trabalho:

- a) Solicitar Sistema, Cadastro ou Melhoria de Processo da SIA.
- b) Planejar Recenseamento de Processos da SIA.
- c) Realizar Recenseamento de Processos da SIA.
- d) Elaborar e Publicar MPR da SIA.
- e) Avaliar Oportunidade de Melhoria de Processo da SIA.
- f) Melhorar Processo de Trabalho da SIA.
- g) Verificar Fechamento de A3 da SIA.

## 1.2 REVOGAÇÃO

MPR/SIA-010-R05, aprovado na data de 24 de agosto de 2016.

## 1.3 FUNDAMENTAÇÃO

Resolução nº 110, art. 38, de 15 de setembro de 2009 e alterações posteriores.

## 1.4 EXECUTORES DOS PROCESSOS

Os procedimentos contidos neste documento aplicam-se aos servidores integrantes das seguintes áreas organizacionais:

<b>Grupo Organizacional</b>	<b>Descrição</b>
GTPS - Processos	Grupo correspondente à equipe de Processos da GTPS.
O GTPS	Grupo correspondente ao Gerente Técnico de Processos e Sistemas.

## 1.5 ELABORAÇÃO E REVISÃO

O processo que resulta na aprovação ou alteração deste MPR é de responsabilidade da Superintendência de Infraestrutura Aeroportuária - SIA. Em caso de sugestões de revisão, deve-se procurá-la para que sejam iniciadas as providências cabíveis.

Compete ao Superintendente de Infraestrutura Aeroportuária aprovar todas as revisões deste MPR.

## 1.6 ORGANIZAÇÃO DO DOCUMENTO

O capítulo 2 apresenta as principais definições utilizadas no âmbito deste MPR, e deve ser visto integralmente antes da leitura de capítulos posteriores.

O capítulo 3 apresenta as competências, os artefatos e os sistemas envolvidos na execução dos processos deste manual, em ordem relativamente cronológica.



O capítulo 4 apresenta os processos de trabalho referenciados neste MPR. Estes processos são publicados em outros manuais que não este, mas cuja leitura é essencial para o entendimento dos processos publicados neste manual. O capítulo 4 expõe em quais manuais são localizados cada um dos processos de trabalho referenciados.

O capítulo 5 apresenta os processos de trabalho. Para encontrar um processo específico, deve-se procurar sua respectiva página no índice contido no início do documento. Os processos estão ordenados em etapas. Cada etapa é contida em uma tabela, que possui em si todas as informações necessárias para sua realização. São elas, respectivamente:

- a) o título da etapa;
- b) a descrição da forma de execução da etapa;
- c) as competências necessárias para a execução da etapa;
- d) os artefatos necessários para a execução da etapa;
- e) os sistemas necessários para a execução da etapa (incluindo, bases de dados em forma de arquivo, se existente);
- f) os documentos e processos administrativos que precisam ser elaborados durante a execução da etapa;
- g) instruções para as próximas etapas; e
- h) as áreas ou grupos organizacionais responsáveis por executar a etapa.

O capítulo 6 apresenta as disposições finais do documento, que trata das ações a serem realizadas em casos não previstos.

Por último, é importante comunicar que este documento foi gerado automaticamente. São recuperados dados sobre as etapas e sua sequência, as definições, os grupos, as áreas organizacionais, os artefatos, as competências, os sistemas, entre outros, para os processos de trabalho aqui apresentados, de forma que alguma mecanicidade na apresentação das informações pode ser percebida. O documento sempre apresenta as informações mais atualizadas de nomes e siglas de grupos, áreas, artefatos, termos, sistemas e suas definições, conforme informação disponível na base de dados, independente da data de assinatura do documento. Informações sobre etapas, seu detalhamento, a sequência entre etapas, responsáveis pelas etapas, artefatos, competências e sistemas associados a etapas, assim como seus nomes e os nomes de seus processos têm suas definições idênticas à da data de assinatura do documento.

## 2. DEFINIÇÕES

As tabelas abaixo apresentam as definições necessárias para o entendimento deste Manual de Procedimento, separadas pelo tipo.

### 2.1 Expressão

<b>Definição</b>	<b>Significado</b>
Competência	Conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para se realizar uma atividade dentro de um processo.
Competência de Processo	Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para se realizar atividades específicas no âmbito da Agência. Sua existência depende da necessidade da execução da atividade ao qual ela está associada. Em caso de destituição da execução da atividade as competências de processos associadas se tornarão desnecessárias.
Processo de Trabalho	Conjunto de atividades com início, sequência e fim determinados que devem ser seguidos, obrigatoriamente, para o alcance de um resultado organizacional.

### 2.2 Sigla

<b>Definição</b>	<b>Significado</b>
GFT	Sistema Gerenciador de Fluxos de Trabalho.
MPR	Manual de Procedimento – Documento de caráter disciplinador, de âmbito interno, assinado e aprovado por autoridade competente, que tem como objetivo documentar e padronizar os processos de trabalho realizados pelos agentes da ANAC. Possui informações sobre o fluxo de trabalho, detalhamento das etapas, competências necessárias, artefatos a serem utilizados, sistemas de apoio e áreas responsáveis pela execução.
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SIA	Superintendência de Infraestrutura Aeroportuária



MPR/SIA-010-R06

### 3. ARTEFATOS, COMPETÊNCIAS, SISTEMAS E DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS

Abaixo se encontram as listas dos artefatos, competências, sistemas e documentos administrativos que o executor necessita consultar, preencher, analisar ou elaborar para executar os processos deste MPR. As etapas descritas no capítulo seguinte indicam onde usar cada um deles.

As competências devem ser adquiridas por meio de capacitação ou outros instrumentos e os artefatos se encontram no módulo "Artefatos" do sistema GFT - Gerenciador de Fluxos de Trabalho.

#### 3.1 ARTEFATOS

<b>Nome</b>	<b>Descrição</b>
Checklist de Qualidade de Manual de Procedimento	Este checklist contém os itens que devem ser seguidos pelo mapeador para garantir que um manual de procedimentos tenha qualidade satisfatória.
E-Mail Padrão - Indicação para Mapeamento de Processo de Trabalho da SIA	Email padrão a ser enviado ao gestor da área solicitando a indicação de servidores para auxiliar a GTPS - Processos a diagramar o mapa de um processo de trabalho sob responsabilidade da área.
Formas da Notação de Mapeamento de Processos	Estêncil do Microsoft Visio com todas as formas autorizadas para mapeamento de processos de trabalho e de negócio.
Manual de Referência de Mapeamento de Competências	O presente manual formaliza a linguagem de mapeamento de competências a ser utilizada na ANAC explicita a metodologia a ser implementada, constituindo uma importante referência na implantação da Gestão por Competências na ANAC. As regras e convenções deste manual devem ser seguidas por qualquer colaborador envolvido com mapeamento de competências dentro da Agência.
Manual de Referência de Mapeamento de Processos	Manual de Referência de Mapeamento de Processos editado pelo Escritório de Processos - ESPROC
Memorando para Publicação de MPR na SIA	Modelo de memorando solicitando a publicação de Manual de Procedimentos na

	SIA.
Métricas para Mapeamento	Tabela que lista os tempos padrão a serem considerados na definição do lead-time de processos
Numeração Padrão de MPR na SIA	Este artefato apresenta as séries de centenas que devem ser seguidas na numeração de MPR na SIA, de acordo com a temática do assunto tratado no manual.
Planilha de Recenseamento de Processos - SIA	Planilha com listagem dos manuais de procedimento da SIA para realização do recenseamento junto às gerências.

### 3.2 COMPETÊNCIAS

Para que os processos de trabalho contidos neste MPR possam ser realizados com qualidade e efetividade, é importante que as pessoas que venham a executá-los possuam um determinado conjunto de competências. No capítulo 5, as competências específicas que o executor de cada etapa de cada processo de trabalho deve possuir são apresentadas. A seguir, encontra-se uma lista geral das competências contidas em todos os processos de trabalho deste MPR e a indicação de qual área ou grupo organizacional as necessitam:

Competência	Áreas e Grupos
Analisa atentamente processos de trabalho objetivando sua melhoria, com a utilização de ferramentas adequadas.	GTPS - Processos
Cadastra novas demandas, de forma atenta e objetiva, utilizando o sistema de gestão de demandas.	O GTPS
Conduz reunião com clareza e objetividade de acordo com roteiro pré-estabelecido.	GTPS - Processos, O GTPS
Cria proposta de processo de trabalho “to be”, conforme a metodologia de mapeamento de processos de trabalho.	GTPS - Processos
Elabora Manuais de Procedimentos Internos, com base nas atividades executadas, conforme manual de referência do mapeamento de processos na ANAC.	GTPS - Processos

### 3.3 SISTEMAS

Nome	Descrição	Acesso
Boletim de Pessoal e Serviços	Página no site da ANAC com a listagem de Boletim de	<a href="http://www.anac.gov.br/assuntos/legislacao/legislacao-1/boletim-de-pessoal">http://www.anac.gov.br/assuntos/legislacao/legislacao-1/boletim-de-pessoal</a>

	peçoal e serviços.	
Cadastro de A3	Cadastro dos A3 em realização e arquivados na superintendência.	\\sdedf1004\sa\app\9.exe
Cadastro de Colaboradores da SIA	Cadastro dos colaboradores da SIA e seus dados funcionais.	\\sdedf1004\sa\app\7.exe
GFT- Sistemas Externos	Módulo de acesso a sistemas externos do GFT	\\sperj1208\gft\aplicacao\files\12.exe
GFT - áreas e Grupos	Módulo de áreas e Grupos do GFT	\\sperj1208\gft\aplicacao\files\4.exe
GFT - Artefatos	Módulo de cadastro de artefatos do sistema GFT	\\sperj1208\gft\aplicacao\files\8.exe
GFT - CCHA	Módulo de cadastro de competências, conhecimentos, habilidades e atitudes do GFT.	\\sperj1208\gft\aplicacao\files\11.exe
GFT - Demandas	Módulo de Demandas do Sistema GFT	\\sperj1208\gft\aplicacao\files\5.exe
GFT - Manual de Procedimento	Sistema de Cadastro de MPR do GFT.	\\sperj1208\gft\aplicacao\files\9.exe
GFT - Processos de Trabalho	Módulo de Processos de Trabalho do GFT	\\sperj1208\gft\aplicacao\files\6.exe
GFT - Termos	Módulo de Termos do GFT	\\sperj1208\gft\aplicacao\files\10.exe
SEI	Sistema Eletrônico de Informação.	<a href="https://sistemas.anac.gov.br/sei">https://sistemas.anac.gov.br/sei</a>

### 3.4 DOCUMENTOS E PROCESSOS ADMINISTRATIVOS ELABORADOS NESTE MANUAL

Nome do Documento	Tipo do Documento	Processo Administrativo
Manual de Procedimento/sia	Manual de Procedimento - Mpr	Publicação de MPR da SIA
Memorando de Publicação/revisão MPR/SIA	Memorando	Publicação de MPR da SIA

## **4. PROCEDIMENTOS REFERENCIADOS**

Procedimentos referenciados são processos de trabalho publicados em outro MPR que têm relação com os processos de trabalho publicados por este manual. Este MPR não possui nenhum processo de trabalho referenciado.

## 5. PROCEDIMENTOS

Este capítulo apresenta todos os processos de trabalho deste MPR. Para encontrar um processo específico, utilize o índice nas páginas iniciais deste documento. Ao final de cada etapa encontram-se descritas as orientações necessárias à continuidade da execução do processo. O presente MPR também está disponível de forma mais conveniente em versão eletrônica, onde pode(m) ser obtido(s) o(s) artefato(s) e outras informações sobre o processo.

### 5.1 Solicitar Sistema, Cadastro ou Melhoria de Processo da SIA

Este processo diz respeito às ações que devem ser tomadas para cadastrar corretamente o tipo de demanda no Sistema de Demandas, de forma a garantir que a ação da GTPS seja feita de forma correta.

O processo contém, ao todo, 3 etapas. A situação que inicia o processo, chamada de evento de início, foi descrita como: "Contato solicitando melhoria de processo, cadastro de processo não existente, criação ou ajuste de sistema", portanto, este processo deve ser executado sempre que este evento acontecer. Da mesma forma, o processo é considerado concluído quando alcança seu evento de fim. O evento de fim descrito para esse processo é: "Demanda Relacionada a Processos ou Sistema Cadastrada".

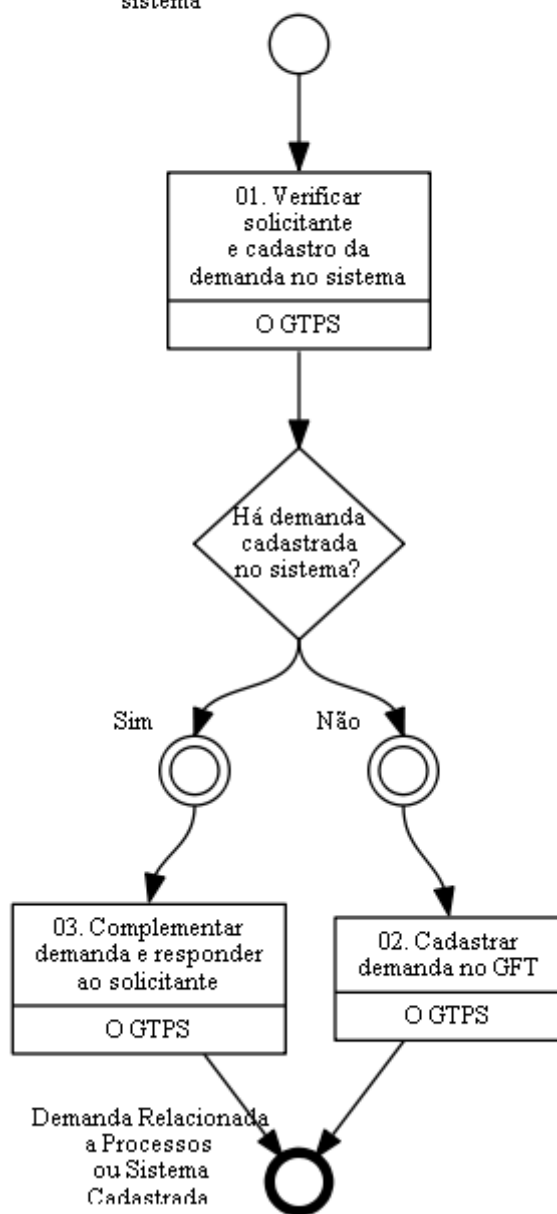
O grupo envolvido na execução deste processo é: O GTPS.

Para que este processo seja executado de forma apropriada, é necessário que o(s) executor(es) possuam a seguinte competência: (1) Cadastra novas demandas, de forma atenta e objetiva, utilizando o sistema de gestão de demandas.

Abaixo se encontra(m) a(s) etapa(s) a ser(em) realizada(s) na execução deste processo e o diagrama do fluxo.



Contato solicitando melhoria de processo, cadastro de processo não existente, criação ou ajuste de sistema



<b>01. Verificar solicitante e cadastro da demanda no sistema</b>
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: O GTPS.
DETALHAMENTO: Verificar quais são as áreas organizacionais e grupos envolvidos no processo por meio do sistema GFT - Áreas e Grupos. Verificar no sistema se o servidor

<p>solicitante é gestor de alguma dessas áreas ou possui autorização do gestor da área. Caso o processo não esteja registrado, verificar se o solicitante é gestor ou possui autorização de gestor de alguma área organizacional da SIA.</p> <p>Caso o solicitante não seja autorizado, solicitar autorização do gestor da área, que se não estiver de acordo a demanda deve ser cancelada.</p> <p>Acessar o sistema GFT - Demandas, e verificar se há alguma demanda cadastrada que esteja relacionada à solicitação atual.</p>
SISTEMAS USADOS NESTA ATIVIDADE: GFT - Demandas, GFT - Áreas e Grupos.
CONTINUIDADE: caso a resposta para a pergunta "Há demanda cadastrada no sistema?" seja "não", deve-se seguir para a etapa "02. Cadastrar demanda no GFT". Caso a resposta seja "sim", deve-se seguir para a etapa "03. Complementar demanda e responder ao solicitante".

<b>02. Cadastrar demanda no GFT</b>
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: O GTPS.
DETALHAMENTO: Acessar o sistema GFT - Demandas e cadastrar a solicitação atual para que seja tratada em momento posterior. No cadastro da demanda deve constar o nome do solicitante, selecionar o processo em questão, indicando o tipo de intervenção (sistema, cadastro ou melhoria), especificar se o solicitante já possui formada opinião de um processo futuro, em caso de melhoria.
COMPETÊNCIAS: - Cadastra novas demandas, de forma atenta e objetiva, utilizando o sistema de gestão de demandas.
SISTEMAS USADOS NESTA ATIVIDADE: GFT - Demandas.
PROCESSOS DISPARADOS AO FINAL DESTA ATIVIDADE: 'Desenvolver ou Modificar Sistema de Apoio', publicado no MPR/SIA-012-R00, opcionalmente; 'Melhorar Processo de Trabalho da SIA', publicado no MPR/SIA-010-R05, opcionalmente; 'Elaborar e Publicar MPR da SIA', publicado no MPR/SIA-010-R05, opcionalmente.
CONTINUIDADE: esta etapa finaliza o procedimento.

<b>03. Complementar demanda e responder ao solicitante</b>
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: O GTPS.
DETALHAMENTO: O GTPS deverá complementar a demanda existente, com a solicitação feita neste momento. Em caso de melhoria, deve-se incluir no texto do detalhamento, de forma clara, se a pessoa já possui o modelo novo a ser implantado ou se prefere que façamos um estudo juntamente com a área.
SISTEMAS USADOS NESTA ATIVIDADE: GFT - Demandas.
CONTINUIDADE: esta etapa finaliza o procedimento.

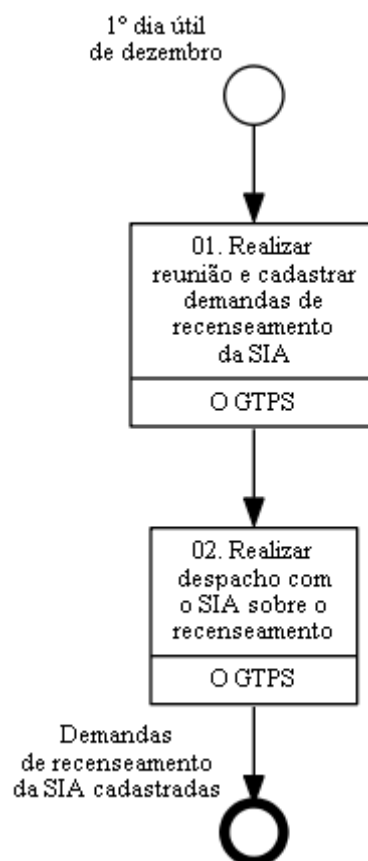
## 5.2 Planejar Recenseamento de Processos da SIA

Trata o presente processo do planejamento da equipe da GTPS para realização do recenseamento de processos de trabalho da Superintendência de Infraestrutura Aeroportuária, a ser realizado no ano seguinte.

O processo contém, ao todo, 2 etapas. A situação que inicia o processo, chamada de evento de início, foi descrita como: "1º dia útil de dezembro", portanto, este processo deve ser executado sempre que este evento acontecer. Da mesma forma, o processo é considerado concluído quando alcança seu evento de fim. O evento de fim descrito para esse processo é: "Demandas de recenseamento da SIA cadastradas".

O grupo envolvido na execução deste processo é: O GTPS.

Abaixo se encontra(m) a(s) etapa(s) a ser(em) realizada(s) na execução deste processo e o diagrama do fluxo.



### 01. Realizar reunião e cadastrar demandas de recenseamento

**da SIA**

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: O GTPS.

DETALHAMENTO: Em reunião com a equipe da GTPS, o gerente cadastra e distribui as demandas de recenseamento das gerências da SIA entre a equipe.

PROCESSOS DISPARADOS AO FINAL DESTA ATIVIDADE: 'Realizar Recenseamento de Processos da SIA', publicado no MPR/SIA-010-R05, opcionalmente.

CONTINUIDADE: deve-se seguir para a etapa "02. Realizar despacho com o SIA sobre o recenseamento".

**02. Realizar despacho com o SIA sobre o recenseamento**

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: O GTPS.

DETALHAMENTO: O GTPS deve agendar e realizar despacho com o SIA para tratar do recenseamento de processos. Nesse despacho O GTPS deve apresentar a planilha com a listagem dos processos de trabalho mapeados no âmbito da Superintendência e identificar junto ao SIA a prioridade de recenseamento desses processos.

CONTINUIDADE: esta etapa finaliza o procedimento.

### **5.3 Realizar Recenseamento de Processos da SIA**

Este processo consiste em levantar, periodicamente, a lista dos processos de trabalho em execução na SIA.

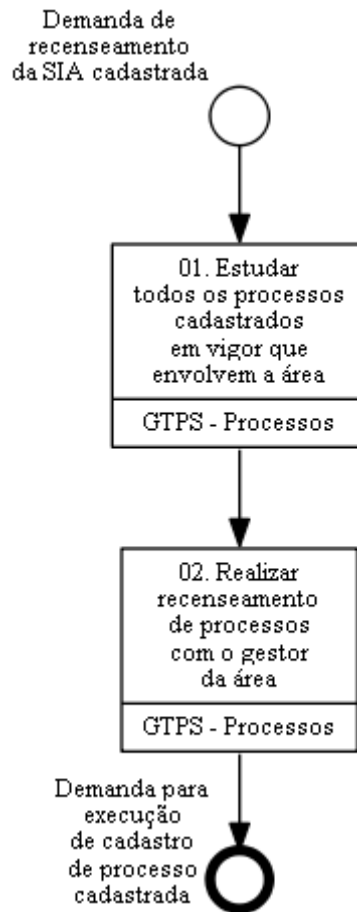
O processo contém, ao todo, 2 etapas. A situação que inicia o processo, chamada de evento de início, foi descrita como: "Demanda de recenseamento da SIA cadastrada", portanto, este processo deve ser executado sempre que este evento acontecer. Da mesma forma, o processo é considerado concluído quando alcança seu evento de fim. O evento de fim descrito para esse processo é: "Demanda para execução de cadastro de processo cadastrada".

O grupo envolvido na execução deste processo é: GTPS - Processos.

Para que este processo seja executado de forma apropriada, é necessário que o(s) executor(es) possuam a seguinte competência: (1) Conduz reunião com clareza e objetividade de acordo com roteiro pré-estabelecido.

Também será necessário o uso do seguinte artefato: "Planilha de Recenseamento de Processos - SIA".

Abaixo se encontra(m) a(s) etapa(s) a ser(em) realizada(s) na execução deste processo e o diagrama do fluxo.



### 01. Estudar todos os processos cadastrados em vigor que envolvem a área

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: GTPS - Processos.

DETALHAMENTO: Deve-se abrir o sistema GFT - Processos de Trabalho e identificar a lista dos processos em vigor que afeta a área que irá sofrer o recenseamento. Deve-se abrir o diagrama de cada processo e entender seu fluxo, de forma a conhecer cada processo e o resultado final gerado por ele.

SISTEMAS USADOS NESTA ATIVIDADE: GFT - Processos de Trabalho.

CONTINUIDADE: deve-se seguir para a etapa "02. Realizar recenseamento de processos com o gestor da área".

### 02. Realizar recenseamento de processos com o gestor da área

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: GTPS - Processos.

DETALHAMENTO: A GTPS - Processos deve acessar o sistema "GFT - Relatórios e Séries", e exportar o relatório "Relação de Processos de Trabalho da SIA". Em seguida, deve estruturar planilha do artefato "Recenseamento de Processos SIA" com a relação dos MPR da área a ser realizado o recenseamento. Essa planilha deve ser encaminhada por e-mail (Planilha de

Recenseamento de Processos - SIA) ao gestor da área, solicitando o preenchimento das colunas com os seguintes questionamentos:

- O manual de procedimento ainda é necessário?
- O manual de procedimento precisa de atualização?
- Existem processos de trabalho na gerência que não estão listados em manual de procedimento? Quais?

Caso necessário, pode ser realizada uma reunião com o gestor para auxílio no levantamento das respostas.

Deve-se enfatizar que o recenseamento se trata apenas de processos rotineiros, e não projetos, ou atividades de exceção. Também deve-se explicar qual o motivo das perguntas, e esclarecer que essa iniciativa não é para melhoria de processos, apenas recenseamento, cujo intuito é ter cadastrado os processos da área. Deve-se anotar todos os processos faltantes indicados pelo gestor da área. Em caso de área nova ou recenseamento original, não haverá lista a ser apresentada, e portanto, deve-se perguntar ao gestor sobre todos os processos que ocorrem na área deles.

Caso haja processos não cadastrados, deve-se perguntar que o gestor explique, em linhas gerais, o trabalho realizado no processo. Isso servirá para que entenda-se melhor qual é o limite entre um processo e outro. Deve-se especificar os limites entre processos levando em consideração a divisão do trabalho atual da gerência e as entregas parciais (marcos) que são feitas para se chegar ao resultado final (do processo de negócio). Em caso de conflito no estabelecimento da quantidade de processos, deve-se acatar a posição da área entrevistada. Além do nome dos processos, como resultado da reunião deve-se ter a descrição do processo. A descrição deve conter o objetivo do processo, que afeta o processo de negócio.

**COMPETÊNCIAS:**

- Conduz reunião com clareza e objetividade de acordo com roteiro pré-estabelecido.

**ARTEFATOS USADOS NESTA ATIVIDADE:** Planilha de Recenseamento de Processos - SIA.

**CONTINUIDADE:** esta etapa finaliza o procedimento.

## 5.4 Elaborar e Publicar MPR da SIA

Este processo tem por objetivo determinar os passos que devem ser seguidos para o mapeamento dos processos de trabalho, a elaboração e publicação de Manuais de Procedimentos da SIA.

O processo contém, ao todo, 6 etapas. A situação que inicia o processo, chamada de evento de início, foi descrita como: "Demanda de Elaboração de MPR", portanto, este processo deve ser executado sempre que este evento acontecer. Da mesma forma, o processo é considerado concluído quando alcança seu evento de fim. O evento de fim descrito para esse processo é: "MPR aprovado e publicado".

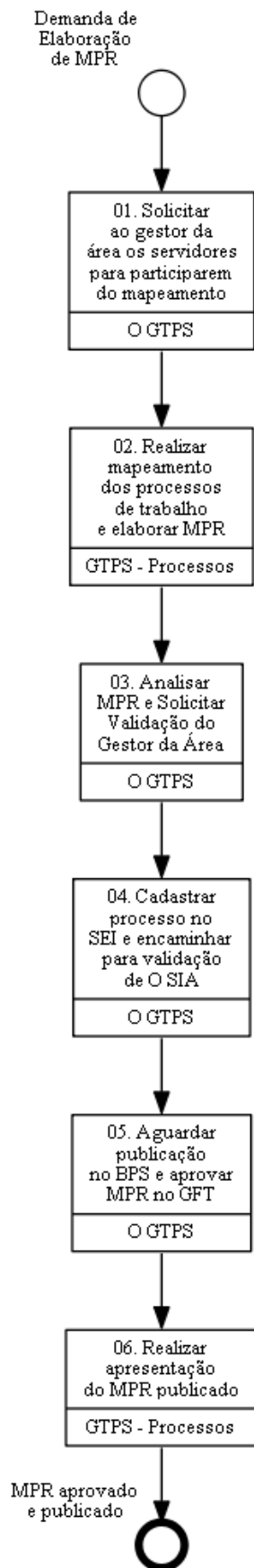
Os grupos envolvidos na execução deste processo são: GTPS - Processos, O GTPS.

Para que este processo seja executado de forma apropriada, é necessário que o(s) executor(es) possua(m) as seguintes competências: (1) Conduz reunião com clareza e objetividade de acordo com roteiro pré-estabelecido; (2) Elabora Manuais de Procedimentos Internos, com base nas atividades executadas, conforme manual de referência do mapeamento de processos na ANAC.

Também será necessário o uso dos seguintes artefatos: "Checklist de Qualidade de Manual de Procedimento", "E-Mail Padrão - Indicação para Mapeamento de Processo de Trabalho da SIA", "Formas da Notação de Mapeamento de Processos", "Manual de Referência de Mapeamento de Competências", "Manual de Referência de Mapeamento de Processos", "Memorando para Publicação de MPR na SIA", "Métricas para Mapeamento", "Numeração Padrão de MPR na SIA".

Abaixo se encontra(m) a(s) etapa(s) a ser(em) realizada(s) na execução deste processo e o diagrama do fluxo.





## **01. Solicitar ao gestor da área os servidores para participarem do mapeamento**

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: O GTPS.

DETALHAMENTO: O GTPS deve contatar o gestor da área envolvida, solicitando os servidores que participarão do mapeamento. O contato pode ser informal ou via e-mail, conforme artefato de e-mail padrão, contendo os dados do processo a ser mapeado. Para descobrir o nome do gestor, deve-se procurar no sistema GFT - Áreas e Grupos.

O GTPS deve encaminhar o e-mail para o gestor do processo, copiando o servidor da GTPS - Processos que será designado para o mapeamento. Após recebimento das indicações pelo gestor predominante, O GTPS deve comunicar a resposta ao mapeador, com o nome dos servidores indicados.

ARTEFATOS USADOS NESTA ATIVIDADE: E-Mail Padrão - Indicação para Mapeamento de Processo de Trabalho da SIA.

SISTEMAS USADOS NESTA ATIVIDADE: GFT - Áreas e Grupos.

CONTINUIDADE: deve-se seguir para a etapa "02. Realizar mapeamento dos processos de trabalho e elaborar MPR".

## **02. Realizar mapeamento dos processos de trabalho e elaborar MPR**

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: GTPS - Processos.

DETALHAMENTO: O mapeamento do processo de trabalho e a elaboração do MPR, conforme a instrução de trabalho abaixo, devem ser distribuídos em uma ou mais reuniões, de acordo com a quantidade e complexidade dos processos de trabalho.

1) Antes da reunião: o servidor da GTPS - Processos deve verificar se o processo que será mapeado já possui versões antigas em outros MPR na superintendência, em vigor ou em minutas esperando publicação. Para isso, deve-se verificar o cadastro do MPR no sistema GFT - Manual de Procedimento.

Em seguida, deve-se contatar as pessoas indicadas para realizar o mapeamento por telefone ou communicator. No contato, deve-se indicar o motivo da reunião, explicar a razão do mapeamento, o papel delas, deixando claro que o volume de trabalho é atribuição da GTPS - Processos, e não deles, e marcando a data da reunião. Reservar sala pedindo notebook e projetor e marcar a reunião no outlook. Em caso do(s) servidor(es) estar(em) localizado(s) em localidades distintas, deve-se agendar uma videoconferência.

2) Durante a reunião: a GTPS - Processos deve repassar, de forma geral, o motivo e o papel de todos os envolvidos. Pedir, aos participantes, para explicarem, em linhas gerais, como se dá o processo: objetivo do processo, produto, início, fim, etapas principais, pessoas envolvidas, razão, e ligação com outros processos.

Abrir o Visio através de conexão remota e criar um arquivo na pasta \\svcrj1201\ANAC\SIA\SIA COMUM\GTPS\Pessoal\<login do mapeador>. Utilizar as Formas

da Notação de Mapeamento de Processos e realizar o mapeamento de acordo com o artefato "Manual de Referência de Mapeamento de Processos", em conjunto com os entrevistados. Verificar se o mapa possui todas as informações do processo, e o fluxo do evento de início ao evento de fim.

Após o mapeamento dos processos, a GTPS - Processos deve sugerir o MPR onde os processos mapeados serão inseridos utilizando-se o sistema GFT - Processos de Trabalho, possibilitando que participantes opinem sobre a alocação do processo no MPR feito na etapa anterior.

A entrevista deve decorrer de acordo com o capítulo de Boas Práticas do Manual de Referência de Mapeamento de Processos. Deve-se preencher, primeiramente, as instruções de trabalho de todas as etapas juntamente com os artefatos e os sistemas externos, e somente após a conclusão destes detalhamentos deve-se inserir as competências. Caso o sistema em particular não esteja cadastrado, deve-se cadastrá-lo usando o sistema GFT-Sistemas Externos.

As competências devem ser inseridas somente nas atividades relevantes, conforme o Manual de Referência de Mapeamento de Competências, que são:

- 1) as atividades que agregam valor; e
- 2) as atividades que necessitam de conhecimento não óbvio para serem realizadas.

Caso a competência não exista, deve-se cadastrá-la no sistema GFT - CCHA, de acordo com a metodologia do Manual de Referência de Mapeamento de Competências.

Caso o mapeamento do processo tenha sido modelado para o uso no sistema GFT - Demandas, deve-se proceder ao cadastro dos dados após a inserção de competências.

3) Após a reunião: A GTPS - Processos deve realizar anotação no sistema GFT - Demandas, relatando de forma sucinta o resultado da última reunião.

Em seguida, no sistema GFT - Processos de Trabalho, cadastrar uma nova revisão do processo, caso já exista, ou um processo novo, caso ele esteja sendo mapeado pela primeira vez. Cadastrar informações do título do elemento, tipo, sequência de atividades, área ou grupo responsável pelas etapas e upload do mapa de processo. Ao nomear eventos (início ou fim), deve-se descrevê-las no sistema de forma específica para o processo sendo cadastrado, lembrando que em momento algum um evento pode ter o mesmo nome que outro evento (mesmo em outro mapa). Os nomes dos eventos não devem iniciar-se com verbos.

Em seguida, deve-se alocar o processo no MPR. Caso o MPR identificado esteja em vigor, este procedimento constará uma revisão deste manual. Para isso, deve-se criar uma nova versão de MPR, no sistema. Anotar no campo de justificativa que a nova versão do MPR está sendo gerada para incluir a nova versão do processo.

Caso contrário, deve-se criar um novo MPR, e descrever o propósito do manual. Verificar se não há outros processos nos sistemas que não esteja atrelado a outros MPR e que sejam correlatos ao processo que irá fazer parte desse MPR. Em caso positivo, listá-los no novo MPR em questão. Na tela de criação do novo MPR, deve-se selecionar a SIA como área responsável

pela aprovação, e na data de aprovação, uma data qualquer do futuro, que será ajustada posteriormente para refletir a data da real assinatura do documento. A numeração do MPR deve respeitar a tabela do artefato "Numeração Padrão de MPR na SIA".

Quando não houver mais necessidade de reunião, a GTPS - Processos deve gerar o MPR em Word no sistema GFT - Manual de Procedimento e verificar se não há erros ou informações desatualizadas. Com o documento em Word, é mais fácil verificar se os nomes e descrições de grupos, artefatos e termos estão corretos, assim como é fácil identificar erros de ortografia, que são revelados pela ferramenta de correção ortográfica do MS Word. Em caso de erros, corrigi-los.

Deve-se verificar no sistema GFT - CCHA se todas as competências publicadas no MPR foram validadas, já que competências não validadas podem mudar de redação a qualquer momento, e portanto, não podem ser aprovadas. Em caso de competências não validadas, deve-se pedir ao responsável pela validação das competências que o faça o mais rápido possível.

Verificar também, no documento do Word, se a descrição dos processos e a descrição do MPR estão de acordo com seu conteúdo. Caso não estejam, proceder aos ajustes.

Nesta etapa, os termos devem ser adicionados ao MPR. Deve-se colocar como termos:

- 1) Todas as siglas que aparecem no MPR.
- 2) Todas as expressões técnicas.
- 3) Traduções, se existirem.

Caso o termo que se deseja adicionar ao MPR não exista, deve-se cadastrá-lo no sistema GFT - Termos.

Verificar também se os mapas em Visio, cadastrados no GFT - Processos de Trabalho, estão de acordo com a versão final de cada processo cadastrado no MPR. Em caso negativo, deve-se ajustar o Visio e atualizá-lo no mesmo sistema. Atualizar também nesse sistema, os dados de frequência de disparo do processo, caso ele seja periódico, e as áreas/grupos com liberdade de solicitar o seu disparo.

Os ajustes dessa fase devem ser finais. Não deve se preocupar neste momento em calcular as métricas, de acordo com o artefato Métricas para Mapeamento, pois isso pode ser feito posteriormente.

A qualidade do manual de procedimentos elaborado será verificada pelo O GTPS, utilizando o Checklist de Qualidade de Manual de Procedimento.

**COMPETÊNCIAS:**

- Conduz reunião com clareza e objetividade de acordo com roteiro pré-estabelecido.
- Elabora Manuais de Procedimentos Internos, com base nas atividades executadas, conforme manual de referência do mapeamento de processos na ANAC.

**ARTEFATOS USADOS NESTA ATIVIDADE:** Manual de Referência de Mapeamento de Competências, Manual de Referência de Mapeamento de Processos, Formas da Notação de Mapeamento de Processos, Numeração Padrão de MPR na SIA, Métricas para Mapeamento,

Checklist de Qualidade de Manual de Procedimento.
SISTEMAS USADOS NESTA ATIVIDADE: GFT - Manual de Procedimento, GFT - Artefatos, GFT - Processos de Trabalho, GFT- Sistemas Externos, GFT - Termos, GFT - CCHA, GFT - Demandas.
CONTINUIDADE: deve-se seguir para a etapa "03. Analisar MPR e Solicitar Validação do Gestor da Área".

<b>03. Analisar MPR e Solicitar Validação do Gestor da Área</b>
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: O GTPS.
DETALHAMENTO: O GTPS deve verificar se o MPR está conforme os itens do artefato Checklist de Qualidade de Manual de Procedimento. Adicionalmente, verificar se o manual:  <ol style="list-style-type: none"><li>1) Possui instruções de trabalho claras, de tal forma que um leigo consiga entendê-las.</li><li>2) Se a modelagem de dados foi feita corretamente.</li><li>3) Se não foram esquecidas etapas.</li><li>4) Se as etapas passivas foram usadas de forma adequada.</li><li>5) Se os eventos de início e fim são apropriados.</li><li>6) Se as etapas mais significativas possuem competências declaradas.</li></ol> Em caso de problemas, deve-se anotá-los no próprio documento usando comentários ou a funcionalidade "Controlar Alterações". Carregar o documento do Word com as anotações nesta etapa no GFT e devolver o MPR para a etapa anterior, para que as correções possam ser efetuadas.  Caso o MPR esteja conforme, então O GTPS deve solicitar por e-mail ou pessoalmente a validação do gestor da área responsável pelo MPR.  Quando o MPR for validado pelo gestor da área, O GTPS deve providenciar a instrução do processo administrativo de publicação/revisão do MPR validado.
ARTEFATOS USADOS NESTA ATIVIDADE: Checklist de Qualidade de Manual de Procedimento.
SISTEMAS USADOS NESTA ATIVIDADE: GFT - Manual de Procedimento.
CONTINUIDADE: deve-se seguir para a etapa "04. Cadastrar processo no SEI e encaminhar para validação de O SIA".

<b>04. Cadastrar processo no SEI e encaminhar para validação de O SIA</b>
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: O GTPS.
DETALHAMENTO: Utilizando o GFT - Demandas, O GTPS deve iniciar o processo "Organização e Funcionamento: Manual de Procedimentos - MPR" e em seguida incluir o Memorando para Publicação de MPR na SIA como documento interno e o manual de procedimentos como documento externo, ajustando o conteúdo e a formatação do memorando caso necessário. Caso esteja de acordo com o conteúdo e forma, O GTPS deve assinar o Memorando para Publicação de MPR na SIA no SEI. Por fim, deve enviar o processo à SIA, selecionando apenas a opção "enviar e-mail de notificação".
ARTEFATOS USADOS NESTA ATIVIDADE: Memorando para Publicação de MPR na SIA.
SISTEMAS USADOS NESTA ATIVIDADE: SEI, GFT - Demandas.

DOCUMENTOS E PROCESSOS ADMINISTRATIVOS ELABORADOS NESTA ATIVIDADE: 1. Publicação de MPR da SIA 1.1. Memorando de Publicação/revisão MPR/SIA (Memorando) 1.2. Manual de Procedimento/sia (Manual de Procedimento - MPR)
PROCESSOS DISPARADOS AO FINAL DESTA ATIVIDADE: 'Processar Minutas Entrantes Via e-Mail "Assinatura.sia"', publicado no MPR/SIA-017-R02, opcionalmente.
CONTINUIDADE: deve-se seguir para a etapa "05. Aguardar publicação no BPS e aprovar MPR no GFT".

<b>05. Aguardar publicação no BPS e aprovar MPR no GFT</b>
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: O GTPS.
DETALHAMENTO: Verificar se o MPR foi publicado no BPS, acessando o sistema Boletim de Pessoal e Serviços.  Assim que o MPR for publicado, O GTPS deve acessar o sistema GFT - Manual de Procedimento, editar a versão do MPR publicado, alterando a "data de aprovação" para a data de publicação em BPS e incluindo o número da portaria publicada em BPS no campo "documento de aprovação". Por fim, deve aprovar a versão do MPR no sistema GFT - Manual de Procedimento.
SISTEMAS USADOS NESTA ATIVIDADE: Boletim de Pessoal e Serviços, GFT - Manual de Procedimento.
CONTINUIDADE: deve-se seguir para a etapa "06. Realizar apresentação do MPR publicado".

<b>06. Realizar apresentação do MPR publicado</b>
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: GTPS - Processos.
DETALHAMENTO: A GTPS - Processos deve entrar em contato com o gestor da área, para agendamento de reunião onde serão apresentados os novos procedimentos internos existentes no MPR publicado em BPS. O gestor da área deve definir os participantes da reunião (servidores envolvidos nos processos de trabalho desse MPR). A apresentação deve ser realizada pelo gestor da área ou por servidor indicado, preferencialmente aquele que tenha participado do mapeamento dos processos em conjunto com a GTPS - Processos.
CONTINUIDADE: esta etapa finaliza o procedimento.

## 5.5 Avaliar Oportunidade de Melhoria de Processo da SIA

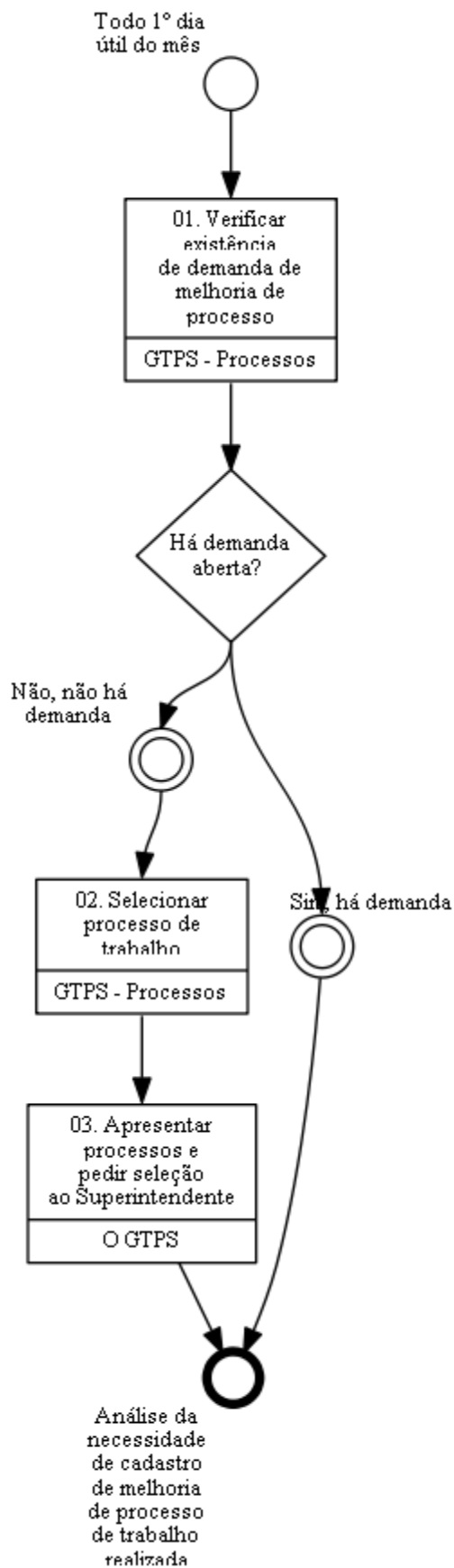
Este processo consiste em determinar os passos para selecionar, dentre os processos da SIA, quais devem ser objeto de estudo para posterior modificação.

O processo contém, ao todo, 3 etapas. A situação que inicia o processo, chamada de evento de início, foi descrita como: "Todo 1º dia útil do mês", portanto, este processo deve ser executado sempre que este evento acontecer. Da mesma forma, o processo é considerado concluído quando alcança seu evento de fim. O evento de fim descrito para esse processo é: "Análise da necessidade de cadastro de melhoria de processo de trabalho realizada".

Os grupos envolvidos na execução deste processo são: GTPS - Processos, O GTPS.

Para que este processo seja executado de forma apropriada, é necessário que o(s) executor(es) possuam a seguinte competência: (1) Conduz reunião com clareza e objetividade de acordo com roteiro pré-estabelecido.

Abaixo se encontra(m) a(s) etapa(s) a ser(em) realizada(s) na execução deste processo e o diagrama do fluxo.





## **01. Verificar existência de demanda de melhoria de processo**

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: GTPS - Processos.

DETALHAMENTO: Abrir o sistema GFT - Demandas. Verificar, entre as demandas, se há alguma demanda cadastrada do processo "Melhorar Processo de Trabalho".

Verificar se há alguma demanda em execução ou esperando executor para o processo "Melhorar Processo".

SISTEMAS USADOS NESTA ATIVIDADE: GFT - Demandas.

CONTINUIDADE: caso a resposta para a pergunta "Há demanda aberta?" seja "não, não há demanda", deve-se seguir para a etapa "02. Selecionar processo de trabalho". Caso a resposta seja "sim, há demanda", esta etapa finaliza o procedimento.

## **02. Selecionar processo de trabalho**

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: GTPS - Processos.

DETALHAMENTO: Deve-se abrir o sistema GFT - Processos de Trabalho e exportar todos os processos de trabalho em vigor atualmente, usando o botão exportar. Deve-se então salvar o arquivo exportado em uma pasta de livre escolha.

Deve-se então realizar uma classificação ABC dos processos de trabalho pelo valor do lead time total sem atividades que agregam valor multiplicado pelas atividades legalmente necessárias. Deve-se salvar o resultado em uma pasta e anotar os processos de trabalho que ficaram nas 5 primeiras posições.

SISTEMAS USADOS NESTA ATIVIDADE: GFT - Processos de Trabalho.

CONTINUIDADE: deve-se seguir para a etapa "03. Apresentar processos e pedir seleção ao Superintendente".

## **03. Apresentar processos e pedir seleção ao Superintendente**

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: O GTPS.

DETALHAMENTO: Deve-se marcar reunião com o SIA, em sua sala, na data mais próxima possível. Caso a reunião não possa ser feita imediatamente após o contato, a marcação deve ser feita por email e o agendamento da reunião via outlook.

Deve-se apresentar ao Superintendente os 5 processos de trabalho enviados por e-mail, explicando ao Superintendente que esses são os processos com maior oportunidade de melhoria, através do corte de atividades desnecessárias. Explicar se indagado, que o tempo perdido com essas atividades foi ponderado pela quantidade de vezes que o processo costuma ser acionado mensalmente.

Deve-se pedir ao Superintendente que ele escolha um dos processos de trabalho para melhoria. Caso ele queira detalhes sobre o processo, deve-se abrir o sistema GFT - Processos de Trabalho, e discuti-lo com calma. Explicar também que a iniciativa está sendo tomada por não estar havendo nenhum processo de melhoria em andamento. Caso o Superintendente não queira a melhoria, deve-se cancelar a iniciativa.

Após a seleção feita pelo Superintendente, deve-se pedir uma meta de melhoria para ele. Deve-se explicar que o responsável pela melhoria entrará em contato com as gerências que executam o processo e que ela abrirá um A3 para realizar o trabalho. Deve-se explicar que o patrocínio do Superintendente é fundamental para que a melhoria seja feita. Deve-se avisar também que a meta dada pelo Superintendente será comunicada a todos como meta do Superintendente e será apresentada como a meta do projeto.

O projeto de melhoria utilizará o método A3, portanto, é uma melhoria contínua de curto prazo, até 3 meses, e com 3 a 4 pessoas no planejamento e execução. A meta dada pelo Superintendente deve ser de tal forma a estar em conformidade com esse prazo e quantidade de recursos disponíveis.

Após a seleção e a meta dada pelo Superintendente, deve-se acessar o sistema de apoio Gestão de Demandas e cadastrar uma demanda de 'Executar melhoria de processos' no sistema, deixando explícito, na descrição da demanda, qual o processo a ser do, dizer que a mesma foi selecionada pelo Superintendente após classificação ABC, que não há ainda contato ou proposta de melhoria pelas áreas-fim, e a meta do Superintendente.

**COMPETÊNCIAS:**

- Conduz reunião com clareza e objetividade de acordo com roteiro pré-estabelecido.

**SISTEMAS USADOS NESTA ATIVIDADE:** GFT - Demandas, GFT - Processos de Trabalho.

**CONTINUIDADE:** esta etapa finaliza o procedimento.

## 5.6 Melhorar Processo de Trabalho da SIA

Este processo descreve os passos necessários para realizar melhorias nos processos de trabalho da SIA. Estão compreendidas nele atividades de definição das metas do processo, conhecimento da situação atual e desenho de mapa futuro.

O processo contém, ao todo, 14 etapas. A situação que inicia o processo, chamada de evento de início, foi descrita como: "Existência de demanda de melhoria de processo recém aberta no sistema", portanto, este processo deve ser executado sempre que este evento acontecer. Da mesma forma, o processo é considerado concluído quando alcança algum de seus eventos de fim. Os eventos de fim descritos para esse processo são:

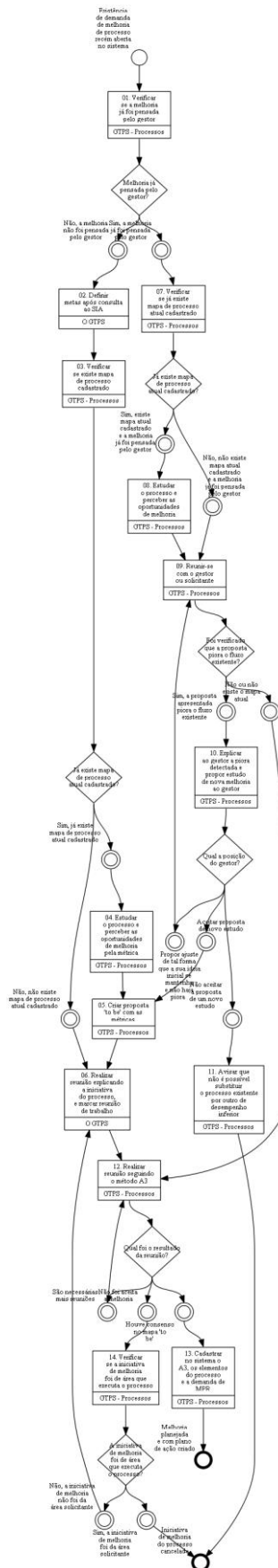
- a) Iniciativa de melhoria do processo cancelada.
- b) Melhoria planejada e com plano de ação criado.

Os grupos envolvidos na execução deste processo são: GTPS - Processos, O GTPS.

Para que este processo seja executado de forma apropriada, é necessário que o(s) executor(es) possua(m) as seguintes competências: (1) Analisa atentamente processos de trabalho objetivando sua melhoria, com a utilização de ferramentas adequadas; (2) Cria proposta de processo de trabalho "to be", conforme a metodologia de mapeamento de processos de trabalho.

Também será necessário o uso do seguinte artefato: "Formas da Notação de Mapeamento de Processos".

Abaixo se encontra(m) a(s) etapa(s) a ser(em) realizada(s) na execução deste processo e o diagrama do fluxo.



## **01. Verificar se a melhoria já foi pensada pelo gestor**

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: GTPS - Processos.

DETALHAMENTO: Existem duas situações possíveis: a melhoria já foi definida internamente pelo gestor do processo ou há uma necessidade de melhoria porém não se conhece ao certo qual seria. Nesse sentido, a decisão ora mencionada direciona o processo conforme a situação.

CONTINUIDADE: caso a resposta para a pergunta "Melhoria já pensada pelo gestor?" seja "não, a melhoria não foi pensada pelo gestor", deve-se seguir para a etapa "02. Definir metas após consulta ao SIA". Caso a resposta seja "sim, a melhoria já foi pensada pelo gestor", deve-se seguir para a etapa "07. Verificar se já existe mapa de processo atual cadastrado".

## **02. Definir metas após consulta ao SIA**

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: O GTPS.

DETALHAMENTO: Como a melhoria ainda não foi pensada pelo gestor do processo, o Superintendente, em reunião com o responsável pela execução desta etapa, sinalizará quais aspectos precisam ser revistos no processo de trabalho e definirá metas para sua melhoria.

CONTINUIDADE: deve-se seguir para a etapa "03. Verificar se existe mapa de processo cadastrado".

## **03. Verificar se existe mapa de processo cadastrado**

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: GTPS - Processos.

DETALHAMENTO: Verificar dentro do sistema GFT - Processos de Trabalho, se já existe um mapa cadastrado para o processo que pretende-se fazer a melhoria

SISTEMAS USADOS NESTA ATIVIDADE: GFT - Processos de Trabalho.

CONTINUIDADE: caso a resposta para a pergunta "Já existe mapa de processo atual cadastrado?" seja "não, não existe mapa de processo atual cadastrado", deve-se seguir para a etapa "06. Realizar reunião explicando a iniciativa do processo, e marcar reunião de trabalho". Caso a resposta seja "sim, já existe mapa de processo atual cadastrado", deve-se seguir para a etapa "04. Estudar o processo e perceber as oportunidades de melhoria pela métrica".

## **04. Estudar o processo e perceber as oportunidades de melhoria pela métrica**

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: GTPS - Processos.

DETALHAMENTO: Avaliar as atividades componentes do processo. Nessa etapa, deve-se observar se a relação de dependência entre duas ou mais atividades é realmente necessária ou se podem acontecer paralelamente, bem como verificar se todas as atividades listadas agregam valor ou são legalmente necessárias para o processo.

COMPETÊNCIAS:

- Analisa atentamente processos de trabalho objetivando sua melhoria, com a utilização de ferramentas adequadas.

CONTINUIDADE: deve-se seguir para a etapa "05. Criar proposta "to be" com as métricas".

### **05. Criar proposta "to be" com as métricas**

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: GTPS - Processos.

DETALHAMENTO: Desenhar um novo fluxograma para o processo de trabalho que atenda às metas estabelecidas previamente.

COMPETÊNCIAS:

- Cria proposta de processo de trabalho "to be", conforme a metodologia de mapeamento de processos de trabalho.

ARTEFATOS USADOS NESTA ATIVIDADE: Formas da Notação de Mapeamento de Processos.

CONTINUIDADE: deve-se seguir para a etapa "06. Realizar reunião explicando a iniciativa do processo, e marcar reunião de trabalho".

### **06. Realizar reunião explicando a iniciativa do processo, e marcar reunião de trabalho**

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: O GTPS.

DETALHAMENTO: Deve-se agendar reunião, na data mais próxima possível, com os envolvidos para apresentar o trabalho desenvolvido e as ideias para os próximos passos. Caso a reunião não possa ser feita imediatamente após o contato, a marcação deve ser feita por email e o agendamento da reunião via outlook.

Realizar reunião para introduzir as discussões, informando a linha de trabalho a ser seguida, os passos que serão seguidos adiante e apresentar a equipe que será responsável pela execução das fases posteriores. Nesse momento deve-se também agendar a próxima reunião que tratará especificamente dos debates relacionados à melhoria de processo.

CONTINUIDADE: deve-se seguir para a etapa "12. Realizar reunião seguindo o método A3".

### **07. Verificar se já existe mapa de processo atual cadastrado**

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: GTPS - Processos.

DETALHAMENTO: Deve-se acessar o "GFT - Processos de Trabalho" e verificar se já existe mapa do processo de trabalho atual cadastrado no sistema.

CONTINUIDADE: caso a resposta para a pergunta "Já existe mapa de processo atual cadastrado?" seja "sim, existe mapa atual cadastrado e a melhoria já foi pensada pelo gestor", deve-se seguir para a etapa "08. Estudar o processo e perceber as oportunidades de melhoria". Caso a resposta seja "não, não existe mapa atual cadastrado e a melhoria já foi pensada pelo gestor", deve-se seguir para a etapa "09. Reunir-se com o gestor ou solicitante".

### **08. Estudar o processo e perceber as oportunidades de melhoria**

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: GTPS - Processos.

DETALHAMENTO: Avaliar as atividades componentes do processo. Nessa etapa, deve-se

observar se a relação de dependência entre duas ou mais atividades é realmente necessária ou se podem acontecer paralelamente, bem como verificar se todas as atividades listadas agregam valor ou são legalmente necessárias para o processo.

CONTINUIDADE: deve-se seguir para a etapa "09. Reunir-se com o gestor ou solicitante".

## **09. Reunir-se com o gestor ou solicitante**

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: GTPS - Processos.

DETALHAMENTO: Deve-se marcar reunião com o gestor do processo na data mais próxima possível. Caso a reunião não possa ser feita imediatamente após o contato, a marcação deve ser feita por email e o agendamento da reunião via outlook.

O responsável pela execução desta etapa deve se comunicar de forma detalhada com o solicitante para entender a melhoria pensada. Enquanto a comunicação é feita, deve-se desenhar, mesmo em rascunho, a ideia do novo processo pensado. Devem ser feitas perguntas que façam com que o tomador da demanda consiga aferir as métricas. Deve-se desenhar o esboço do processo até a medida em que consiga revelar se os impactos melhoram ou pioram os indicadores.

CONTINUIDADE: caso a resposta para a pergunta "Foi verificado que a proposta piora o fluxo existente?" seja "não ou não existe o mapa atual", deve-se seguir para a etapa "12. Realizar reunião seguindo o método A3". Caso a resposta seja "sim, a proposta apresentada piora o fluxo existente", deve-se seguir para a etapa "10. Explicar ao gestor a piora detectada e propor estudo de nova melhoria ao gestor".

## **10. Explicar ao gestor a piora detectada e propor estudo de nova melhoria ao gestor**

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: GTPS - Processos.

DETALHAMENTO: Explicar ao solicitante, de forma clara, porque o processo está pior (quais métricas, quais as atividades problemas, etc), e informá-lo que a mudança não poderá ser realizada. Caso o solicitante esteja de acordo com a criação de uma nova proposta, verificar se ele aceita modificar as atividades que estão impactando diretamente na métrica ou se é necessário fazer um estudo completo do processo. A posição do gestor do processo determinará os próximos passos.

Verificar qual a posição do gestor frente ao explicado.

CONTINUIDADE: caso a resposta para a pergunta "Qual a posição do gestor?" seja "não aceitar a proposta de um novo estudo", deve-se seguir para a etapa "11. Avisar que não é possível substituir o processo existente por outro de desempenho inferior". Caso a resposta seja "propor ajuste de tal forma que a sua ideia inicial se mantenha e não haja piora", deve-se seguir para a etapa "09. Reunir-se com o gestor ou solicitante". Caso a resposta seja "aceitar proposta de novo estudo", deve-se seguir para a etapa "05. Criar proposta "to be" com as métricas".

## **11. Avisar que não é possível substituir o processo existente por outro de desempenho inferior**

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: GTPS - Processos.
DETALHAMENTO: A GTPS - Processos deve explicar ao gestor do processo que não é possível substituir o processo existente por outro de desempenho inferior, pois estaria em desacordo com o objetivo de melhoria contínua dos processos executados pela superintendência.
CONTINUIDADE: esta etapa finaliza o procedimento.

## 12. Realizar reunião seguindo o método A3

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: GTPS - Processos.
DETALHAMENTO: Deve-se agendar a reunião seguindo o método A3 nesta reunião ou por e-mail em momento posterior. Fazer diagrama da proposta "to be" com métricas, criar apresentação comparativa e marcar reunião com todos os gestores envolvidos na proposta de melhoria do fluxo. A metodologia A3 contempla o desenho da situação atual, os requisitos de melhoria e acompanhamento dos trabalhos. É importante destacar que é necessário deixar que os gestores discutam, intervindo quando a situação proposta se mostrar pior do que o mapa atual.
ARTEFATOS USADOS NESTA ATIVIDADE: Formas da Notação de Mapeamento de Processos.
CONTINUIDADE: caso a resposta para a pergunta "Qual foi o resultado da reunião?" seja "não foi aceita a melhoria", deve-se seguir para a etapa "14. Verificar se a iniciativa de melhoria foi de área que executa o processo". Caso a resposta seja "são necessárias mais reuniões", deve-se seguir para a etapa "12. Realizar reunião seguindo o método A3". Caso a resposta seja "houve consenso no mapa "to be"", deve-se seguir para a etapa "13. Cadastrar no sistema o A3, os elementos do processo e a demanda de MPR".

## 13. Cadastrar no sistema o A3, os elementos do processo e a demanda de MPR

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: GTPS - Processos.
DETALHAMENTO: Três cadastros devem ser realizados, desse modo, o servidor deve seguir os passos detalhados adiante:  - Acessar o sistema de apoio Cadastro de A3 e preencher o formulário com os requisitos do processo, a situação atual, a situação alvo e o plano de ação (A3).  - Cadastrar no sistema GFT - Processos de Trabalho o processo, sua descrição, seus elementos, a sequência entre seus elementos e dar upload no diagrama. - Acessar o sistema GFT - Manual de Procedimento e cadastrar uma minuta de MPR para incluir o processo recém desenhado.  Caso seja necessário o desenvolvimento de sistema, deve-se acessar o sistema GFT - Gestão de Demandas e cadastrar a necessidade de desenvolvimento de sistema para o processo em questão para que, em momento posterior, ele seja desenvolvido.
SISTEMAS USADOS NESTA ATIVIDADE: GFT - Manual de Procedimento, GFT - Processos de Trabalho, Cadastro de A3.
CONTINUIDADE: esta etapa finaliza o procedimento.



**14. Verificar se a iniciativa de melhoria foi de área que executa o processo**

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: GTPS - Processos.

DETALHAMENTO: Verificar se a iniciativa de melhoria saiu de alguma das áreas que executa o processo ou se ela veio como meta do Superintendente.

CONTINUIDADE: caso a resposta para a pergunta "A iniciativa de melhoria foi de área que executa o processo?" seja "sim, a iniciativa de melhoria foi da área solicitante", esta etapa finaliza o procedimento. Caso a resposta seja "não, a iniciativa de melhoria não foi da área solicitante", deve-se seguir para a etapa "06. Realizar reunião explicando a iniciativa do processo, e marcar reunião de trabalho".

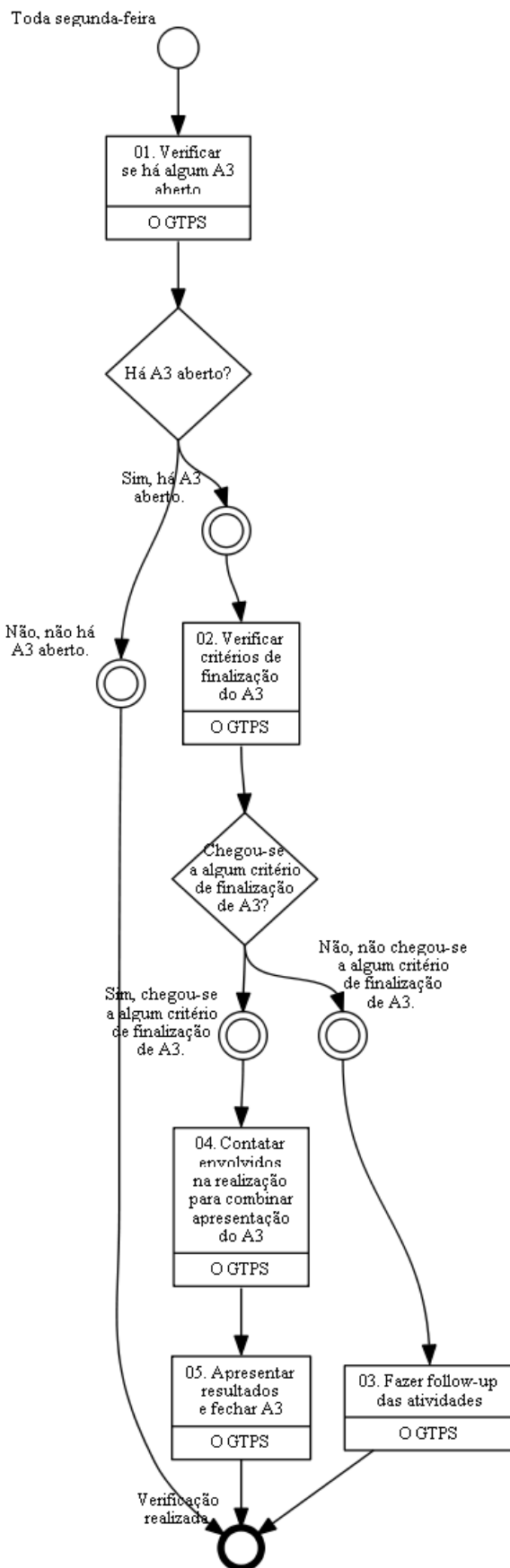
## 5.7 Verificar Fechamento de A3 da SIA

Este processo descreve os procedimentos a serem tomados sempre que seja necessário avaliar se um A3 aberto na superintendência atingiu seus critérios de fechamento. O processo é usado pela GTPS.

O processo contém, ao todo, 5 etapas. A situação que inicia o processo, chamada de evento de início, foi descrita como: "Toda segunda-feira", portanto, este processo deve ser executado sempre que este evento acontecer. Da mesma forma, o processo é considerado concluído quando alcança seu evento de fim. O evento de fim descrito para esse processo é: "Verificação realizada."

O grupo envolvido na execução deste processo é: O GTPS.

Abaixo se encontra(m) a(s) etapa(s) a ser(em) realizada(s) na execução deste processo e o diagrama do fluxo.



## 01. Verificar se há algum A3 aberto

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: O GTPS.

DETALHAMENTO: Deve-se abrir o sistema de apoio denominado Cadastro de A3. Na tela inicial do sistema, deve-se filtrar os A3 para mostrar somente os registros que estão abertos.

Caso haja algum A3 mostrado na tela do sistema após a filtragem, significa que há A3 aberto.

SISTEMAS USADOS NESTA ATIVIDADE: Cadastro de A3.

CONTINUIDADE: caso a resposta para a pergunta "Há A3 aberto?" seja "não, não há A3 aberto", esta etapa finaliza o procedimento. Caso a resposta seja "sim, há A3 aberto", deve-se seguir para a etapa "02. Verificar critérios de finalização do A3".

## 02. Verificar critérios de finalização do A3

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: O GTPS.

DETALHAMENTO: Deve-se então, para cada A3 aberto, clicar em 'Visualizar A3', e na próxima tela, verificar se o A3:

- 1) Está com todas as metas cumpridas.
- 2) Está com todas as ações concluídas ou canceladas.

Em caso positivo, chegou-se a algum dos critérios de finalização do A3. Se a condição observada foi a 1ª, o A3 foi fechado com sucesso. Se a condição observada foi a 2ª, o A3 foi fechado com insucesso. Se as duas condições foram observadas, o A3 foi fechado com sucesso.

Se algum critério de finalização do A3 foi alcançado. Deve-se mudar o status do A3 no sistema de 'Aberto' para 'Em fechamento'.

CONTINUIDADE: caso a resposta para a pergunta "Chegou-se a algum critério de finalização de A3?" seja "não, não chegou-se a algum critério de finalização de A3", deve-se seguir para a etapa "03. Fazer follow-up das atividades". Caso a resposta seja "sim, chegou-se a algum critério de finalização de A3", deve-se seguir para a etapa "04. Contatar envolvidos na realização para combinar apresentação do A3".

## 03. Fazer follow-up das atividades

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: O GTPS.

DETALHAMENTO: Deve-se buscar na tela o nome dos envolvidos nas ações que ainda não foram finalizadas e contatá-los, usando o sistema de apoio Cadastro de Colaboradores da SIA, ou o communicator. Deve-se perguntar qual o status da ação e atualizá-la no sistema de acordo. Deve-se atualizar os indicadores da meta para a semana após a verificação dos status do plano de ação.

SISTEMAS USADOS NESTA ATIVIDADE: Cadastro de Colaboradores da SIA.

CONTINUIDADE: esta etapa finaliza o procedimento.

#### **04. Contatar envolvidos na realização para combinar apresentação do A3**

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: O GTPS.

DETALHAMENTO: Deve-se então ler na tela, na região do cabeçalho, o nome das pessoas envolvidas no A3.

Deve-se buscar o contato dessas pessoas usando-se o "Cadastro de Colaboradores da SIA" na suíte dos Sistemas de Apoio, ou através de email e lync. Deve-se contatá-las para marcar a apresentação final do A3.

Deve-se avisar os envolvidos no A3 que a apresentação será realizada por eles, para o Superintendente, e os gestores das áreas afetadas, e seus próprios chefes, sendo este último opcional. Deve ser avisado que a apresentação deve explicar o A3, seguindo a mesma ordem de confecção deste, e que não deve-se preparar nenhuma apresentação, e sim, usar o documento do A3 como material de apoio.

A apresentação deve ser feita de forma presencial preferencialmente, podendo alternativamente ser realizada por videoconferência. Deve-se verificar em quais datas os envolvidos tem restrição de disponibilidade para a marcação da reunião, levando em consideração missões programadas, férias, outros compromissos.

SISTEMAS USADOS NESTA ATIVIDADE: Cadastro de Colaboradores da SIA.

CONTINUIDADE: deve-se seguir para a etapa "05. Apresentar resultados e fechar A3".

#### **05. Apresentar resultados e fechar A3**

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: O GTPS.

DETALHAMENTO: Buscar o contato do Superintendente e dos gestores das áreas afetadas pelo A3 no sistema de apoio. Opcionalmente pode-se buscar o contato dos chefes dos envolvidos.

Deve-se então contatar todos eles e marcar uma reunião para apresentação do A3. Após a marcação da data, que deve bater com a disponibilidade de todos os envolvidos no A3, deve-se pedir à pessoa responsável do andar para reservar uma sala, um notebook e um projetor no horário da reunião. Deve-se também enviar uma solicitação de reunião a todos os participantes da reunião através do outlook, reservado espaço na agenda.

Na data da reunião, os integrantes devem apresentar o projeto de melhoria através da explicação das informações contidas no A3, seguindo a mesma sequência usada no preenchimento. Em caso de insucesso do A3, deve-se explicar as causas do insucesso após a explicação do A3.

Após a apresentação, e as perguntas e considerações dos presentes feitas, O GTPS deve então entrar no sistema de apoio Cadastro de A3, selecionar o A3 que foi apresentado e mudar seu status de "em fechamento" para "fechado".

SISTEMAS USADOS NESTA ATIVIDADE: Cadastro de A3.

CONTINUIDADE: esta etapa finaliza o procedimento.



MPR/SIA-010-R06

## **6. DISPOSIÇÕES FINAIS**

Em caso de identificação de erros e omissões neste manual pelo executor do processo, a SIA deve ser contatada. Cópias eletrônicas deste manual, do fluxo e dos artefatos usados podem ser encontradas em sistema.