



## **MANUAL DE PROCEDIMENTO**

**MPR/SPI-207-R01**

---

### **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA ANAC**

---

06/2022

**REVISÕES**

<b>Revisão</b>	<b>Aprovação</b>	<b>Publicação</b>	<b>Aprovado Por</b>	<b>Modificações da Última Versão</b>
R00	PORTARIA Nº 3.891, DE 23 DE NOVEMBRO DE 2017	Não informado	SPI	Versão Original
R01	Não Publicado	27/06/2022	SPI	1) Processo 'Acompanhar os Indicadores Estratégicos' inserido. 2) Processo 'Revisar o Plano Estratégico' modificado.

## ÍNDICE

- 1) Disposições Preliminares, pág. 5.
  - 1.1) Introdução, pág. 5.
  - 1.2) Revogação, pág. 5.
  - 1.3) Fundamentação, pág. 5.
  - 1.4) Executores dos Processos, pág. 5.
  - 1.5) Elaboração e Revisão, pág. 6.
  - 1.6) Organização do Documento, pág. 6.
- 2) Definições, pág. 8.
  - 2.1) Expressão, pág. 8.
- 3) Artefatos, Competências, Sistemas e Documentos Administrativos, pág. 10.
  - 3.1) Artefatos, pág. 10.
  - 3.2) Competências, pág. 10.
  - 3.3) Sistemas, pág. 11.
  - 3.4) Documentos e Processos Administrativos, pág. 12.
- 4) Procedimentos Referenciados, pág. 13.
- 5) Procedimentos, pág. 14.
  - 5.1) Realizar o Diagnóstico Estratégico, pág. 14.
  - 5.2) Formular a Estratégia da Agência, pág. 18.
  - 5.3) Executar o Plano Estratégico, pág. 22.
  - 5.4) Acompanhar os Indicadores Estratégicos, pág. 25.
  - 5.5) Acompanhar a Execução do Plano Estratégico, pág. 31.
  - 5.6) Revisar o Plano Estratégico, pág. 34.
- 6) Disposições Finais, pág. 39.

## **PARTICIPAÇÃO NA EXECUÇÃO DOS PROCESSOS**

### **GRUPOS ORGANIZACIONAIS**

#### **a) ESPRO - Alinhamento de Novas Ações com os Objetivos Estratégicos**

- 1) Acompanhar a Execução do Plano Estratégico

#### **b) GAPI - Planejamento**

- 1) Acompanhar a Execução do Plano Estratégico
- 2) Acompanhar os Indicadores Estratégicos
- 3) Executar o Plano Estratégico
- 4) Formular a Estratégia da Agência
- 5) Realizar o Diagnóstico Estratégico
- 6) Revisar o Plano Estratégico

## **1. DISPOSIÇÕES PRELIMINARES**

### **1.1 INTRODUÇÃO**

O MPR tem como objetivo realizar o planejamento estratégico da ANAC. Primeiramente é realizado o diagnóstico estratégico da Agência, que é a base para a construção do plano estratégico. Em seguida é realizada a formulação estratégica, no qual são definidos os objetivos e metas da Agência. Após a definição da estratégia, passa-se para a fase de execução da estratégia, acompanhamento da execução e da estratégia e, por fim, a revisão do plano estratégico, de forma a concluir o ciclo PDCA.

O MPR estabelece, no âmbito da Superintendência de Planejamento Institucional - SPI, os seguintes processos de trabalho:

- a) Realizar o Diagnóstico Estratégico.
- b) Formular a Estratégia da Agência.
- c) Executar o Plano Estratégico.
- d) Acompanhar os Indicadores Estratégicos.
- e) Acompanhar a Execução do Plano Estratégico.
- f) Revisar o Plano Estratégico.

### **1.2 REVOGAÇÃO**

MPR/SPI-207-R00, aprovado na data de 23 de novembro de 2017.

### **1.3 FUNDAMENTAÇÃO**

Resolução nº 381, de 14 de junho de 2016, art. 31 e alterações posteriores

Instrução Normativa nº 24, de 18 de março de 2020 (Ministério da Economia)

### **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>
-----------------------------	------------------

ESPRO - Alinhamento de novas ações com os objetivos estratégicos	Equipe do Escritório de Projetos responsável por pela avaliação do alinhamento com a estratégia e pelo acompanhamento dos Projetos Prioritários e Estratégicos
GAPI - Planejamento	Grupo responsável por realizar atividades relacionadas ao planejamento estratégico.

### 1.5 ELABORAÇÃO E REVISÃO

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

Compete ao Superintendente de Planejamento Institucional 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

A tabela abaixo apresenta as definições necessárias para o entendimento deste Manual de Procedimento.

### 2.1 Expressão

Definição	Significado
Balanced Scorecard - BSC	<p>É uma das ferramentas de gestão estratégica mais utilizadas nas organizações. Sua função é traduzir os objetivos de uma empresa em indicadores de desempenho. Foi proposto no início dos anos 90, por Robert Kaplan e David Norton, e surgiu da constatação de que a avaliação das empresas apenas por seus balanços e indicadores financeiros não mais serviam para retratar a realidade, já que os ativos intangíveis (parte não financeira) cada vez ganhavam mais importância no valor das companhias. A proposta do BSC é justamente integrar indicadores financeiros e não financeiros com a estratégia da instituição. O BSC procura estabelecer links, a partir da visão de futuro, detalhando-a em objetivos e metas até chegar aos indicadores, identificando uma relação de causa e efeito entre si.</p>
SWOT	<p>É um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão. O termo SWOT é uma sigla oriunda do idioma inglês, e é um acrônimo de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats). A análise de ambiente interno compreende as forças (vantagens da organização em relação ao mercado em que atua) e as fraquezas (desvantagens internas). Já o ambiente externo compreende as oportunidades (situações do macroambiente político, econômico, cultural, científico, tecnológico, legal, ambiental) que podem influenciar positivamente no negócio da organização) e ameaças (fatos do</p>



	macroambiente que podem trazer impactos negativos para a organização).
--	------------------------------------------------------------------------

### 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

Nome	Descrição
Inclusão de Servidor no Grupo de Indicadores Estratégicos GFT	Orientativo para inclusão de servidor no grupo de Indicadores Estratégicos GFT
Passo a Passo para Criar Indicadores no GFT	Orientativo em como cadastrar indicadores no GFT

#### 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 o ambiente externo da ANAC.	GAPI - Planejamento
Analisa dados de desempenho de indicadores, para acompanhamento do processo.	GAPI - Planejamento
Analisa de forma criteriosa os processos de negócio da Agência.	GAPI - Planejamento
Avalia corretamente o alinhamento dos projetos estratégicos e prioritários ao Planejamento Estratégico.	ESPRO - Alinhamento de novas ações com os objetivos estratégicos, GAPI - Planejamento

Comunica com clareza os resultados ao público interno e externo.	GAPI - Planejamento
Comunica com clareza os resultados ao público interno.	GAPI - Planejamento
Consolida as contribuições recebidas em relação aos Processos de Negócio.	GAPI - Planejamento
Define corretamente os Indicadores e Metas.	GAPI - Planejamento
Define, de forma correta e precisa, os objetivos e iniciativas prioritárias.	GAPI - Planejamento
Elabora relatórios gerenciais com informações funcionais dos servidores.	GAPI - Planejamento
Elaborar, com clareza e objetividade, documento de plano estratégico.	GAPI - Planejamento
Formula, de forma detalhada e correta, a Estratégia da ANAC.	GAPI - Planejamento
Identifica com clareza os processos de negócio da Agência.	GAPI - Planejamento
Identifica corretamente a Missão, a Visão e os Valores da ANAC.	GAPI - Planejamento
Identifica corretamente os cenários futuros mais plausíveis.	GAPI - Planejamento
Propõe projetos e ações estratégicas para o atingimento das metas e, conseqüentemente, dos objetivos estratégicos.	GAPI - Planejamento

### 3.3 SISTEMAS

Nome	Descrição	Acesso
GFT - Indicadores de Desempenho	Sistema que gera indicadores e relatórios de dados do GFT.	\\sperj1208\gft\aplicacao\files\16.exe
Guia Técnico de Gestão Estratégica do Ministério da Economia	Guia Técnico de Gestão Estratégica desenvolvido pelo Ministério da Economia para orientação da formulação e acompanhamento da estratégia dos órgãos da Administração Pública Federal.	<a href="https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-e-manuais/guia-tecnico-de-gestao-estrategica/view">https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-e-manuais/guia-tecnico-de-gestao-estrategica/view</a>
Microsoft Teams	Aplicativo de chat interno para empresas com videoconferência e mensagem instantânea para o trabalho em equipe.	<a href="https://www.microsoft.com/pt-br/microsoft-365/microsoft-teams/free">https://www.microsoft.com/pt-br/microsoft-365/microsoft-teams/free</a>

Página de Divulgação do Plano Estratégico	Página de divulgação das informações do Plano Estratégico	<a href="https://www.gov.br/anac/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/planejamento-estrategico">https://www.gov.br/anac/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/planejamento-estrategico</a>
Painel Integrado de Gestão	BI do Painel Integrado de Gestão no Portal de Relatórios da ANAC. Painel de Gestão Estratégica.	<a href="https://sistemas.anac.gov.br/relatorios/powerbi/SPI/Painel%20de%20Gest%C3%A3o%20Estrat%C3%A9gica?rs:embed=true">https://sistemas.anac.gov.br/relatorios/powerbi/SPI/Painel%20de%20Gest%C3%A3o%20Estrat%C3%A9gica?rs:embed=true</a>
SEI	Sistema Eletrônico de Informação.	<a href="https://sei.anac.gov.br/sip/login.php?sigla_orgao_sistema=ANAC&amp;sigla_sistema=SEI">https://sei.anac.gov.br/sip/login.php?sigla_orgao_sistema=ANAC&amp;sigla_sistema=SEI</a>

### 3.4 DOCUMENTOS E PROCESSOS ADMINISTRATIVOS ELABORADOS NESTE MANUAL

Não há documentos ou processos administrativos a serem elaborados neste MPR.

## **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 Realizar o Diagnóstico Estratégico

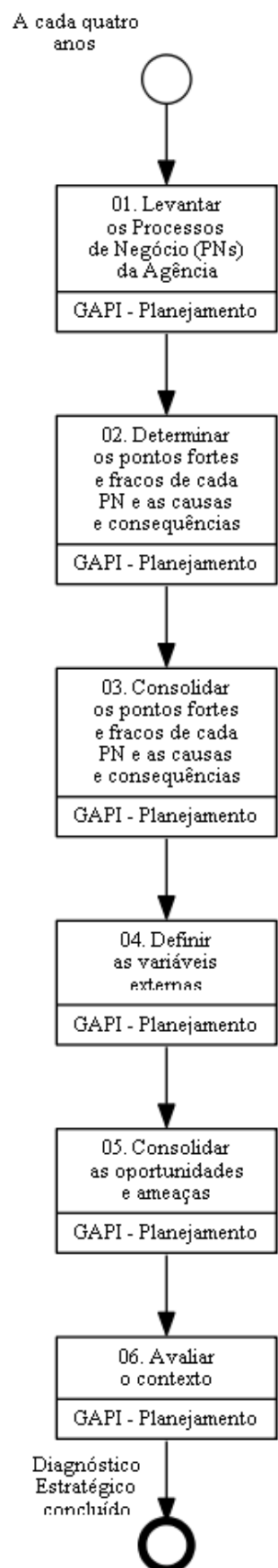
Processo que identifica e analisa o contexto atual por meio de variáveis internas (podem ser controladas pela Agência) e externas (não podem ser controladas pela Agência) que podem influenciar, favoravelmente ou desfavoravelmente, os objetivos da Agência. Esse processo de trabalho é a base para construção do Planejamento Estratégico.

O processo contém, ao todo, 6 etapas. A situação que inicia o processo, chamada de evento de início, foi descrita como: "A cada quatro anos", 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: "Diagnóstico Estratégico concluído.

O grupo envolvido na execução deste processo é: GAPI - Planejamento.

Para que este processo seja executado de forma apropriada, é necessário que o(s) executor(es) possua(m) as seguintes competências: (1) Identifica corretamente os cenários futuros mais plausíveis; (2) Analisa atentamente o ambiente externo da ANAC; (3) Analisa de forma criteriosa os processos de negócio da Agência; (4) Consolida as contribuições recebidas em relação aos Processos de Negócio; (5) Identifica com clareza os processos de negócio da Agência.

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



**01. Levantar os Processos de Negócio (PNs) da Agência**

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: GAPI - Planejamento.

DETALHAMENTO: Levantar com a área responsável pela gestão de processos a lista dos processos de negócio da Agência que servirão de base para a análise do contexto interno da Agência.

COMPETÊNCIAS:

- Identifica com clareza os processos de negócio da Agência.

CONTINUIDADE: deve-se seguir para a etapa "02. Determinar os pontos fortes e fracos de cada PN e as causas e consequências".

**02. Determinar os pontos fortes e fracos de cada PN e as causas e consequências**

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: GAPI - Planejamento.

DETALHAMENTO: Identificar as características vantajosas e controláveis pela Agência (pontos fortes) e as características desfavoráveis e controláveis pela Agência (pontos fracos), relacionadas a cada Processo de Negócio identificado na etapa anterior, bem como sobre quais são as causas e consequências desses pontos elencados.

O processo de identificação dos pontos fortes e fracos deve buscar envolver o maior número de pessoas, de forma a promover a transparência e a participação no processo de planejamento estratégico. Ressalta-se que a participação de todos os servidores deve ser voluntária.

COMPETÊNCIAS:

- Analisa de forma criteriosa os processos de negócio da Agência.

SISTEMAS USADOS NESTA ATIVIDADE: SEI.

CONTINUIDADE: deve-se seguir para a etapa "03. Consolidar os pontos fortes e fracos de cada PN e as causas e consequências".

**03. Consolidar os pontos fortes e fracos de cada PN e as causas e consequências**

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: GAPI - Planejamento.

DETALHAMENTO: Realizar reuniões com cada responsável pelos Processos de Negócio, para que eles validem o que foi elencado pelos gestores (pontos fortes e fracos, causas e consequências).

Caso o responsável pelo processo não valide o que foi pontuado pelos gestores, ele deve justificar ou indicar outro setor que considere ser o responsável pela validação.

COMPETÊNCIAS:

- Consolida as contribuições recebidas em relação aos Processos de Negócio.



CONTINUIDADE: deve-se seguir para a etapa "04. Definir as variáveis externas".

#### **04. Definir as variáveis externas**

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: GAPI - Planejamento.

DETALHAMENTO: Realizar reuniões com os gestores da ANAC na forma de brainstorming ou outras que julgarem necessárias a fim de identificar as variáveis externas (fenômenos não controlados pela Agência e que podem influenciar os objetivos e resultados esperados) e os atores externos (indivíduos e/ou instituições presentes no ambiente que podem, por sua atuação, influenciar favorável ou desfavoravelmente a atuação da ANAC).

Algumas variáveis sugeridas podem envolver questões associadas à: economia, política, legislação, tecnologia e sociedade.

COMPETÊNCIAS:

- Analisa atentamente o ambiente externo da ANAC.

CONTINUIDADE: deve-se seguir para a etapa "05. Consolidar as oportunidades e ameaças".

#### **05. Consolidar as oportunidades e ameaças**

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: GAPI - Planejamento.

DETALHAMENTO: Essa etapa consiste em identificar as variáveis externas que podem influenciar favoravelmente (oportunidades) ou desfavoravelmente (ameaças) os objetivos da Agência, identificando suas causas e consequências. Essa etapa deve ser validada com os gestores da Agência.

COMPETÊNCIAS:

- Analisa atentamente o ambiente externo da ANAC.

SISTEMAS USADOS NESTA ATIVIDADE: SEI.

CONTINUIDADE: deve-se seguir para a etapa "06. Avaliar o contexto".

#### **06. Avaliar o contexto**

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: GAPI - Planejamento.

DETALHAMENTO: Avaliar com a Alta administração a matriz dos Pontos Fortes e fracos versus Ameaças e Oportunidades, traçando um diagnóstico da Agência.

COMPETÊNCIAS:

- Identifica corretamente os cenários futuros mais plausíveis.

CONTINUIDADE: esta etapa finaliza o procedimento.

## 5.2 Formular a Estratégia da Agência

Processo que define os caminhos que a organização pretende seguir a fim de cumprir sua missão e atingir sua visão, indicando como a execução das iniciativas estratégicas levará ao atingimento das metas dos objetivos estratégicos.

O processo contém, ao todo, 5 etapas. A situação que inicia o processo, chamada de evento de início, foi descrita como: "Diagnóstico Estratégico concluído", 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: "Plano Estratégico elaborado.

O grupo envolvido na execução deste processo é: GAPI - Planejamento.

Para que este processo seja executado de forma apropriada, é necessário que o(s) executor(es) possua(m) as seguintes competências: (1) Comunica com clareza os resultados ao público interno e externo; (2) Define corretamente os Indicadores e Metas; (3) Formula, de forma detalhada e correta, a Estratégia da ANAC; (4) Elaborar, com clareza e objetividade, documento de plano estratégico; (5) Identifica corretamente a Missão, a Visão e os Valores da ANAC.

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



## 01. Revisar missão, visão e valores

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: GAPI - Planejamento.

DETALHAMENTO: Avaliar com a Alta Administração a fim de verificar se o propósito fundamental da Agência (Missão), onde ela pretende chegar (Visão de futuro) e os princípios e crenças (Valores) permanecem os mesmos estabelecidos no Planejamento Estratégico anterior ou se é necessário realizar algum ajuste.

**COMPETÊNCIAS:**

- Identifica corretamente a Missão, a Visão e os Valores da ANAC.

CONTINUIDADE: deve-se seguir para a etapa "02. Definir os objetivos estratégicos".

## **02. Definir os objetivos estratégicos**

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: GAPI - Planejamento.

DETALHAMENTO: Definir os objetivos estratégicos da Agência, que são os fins ou situações concretas que se pretende alcançar.

**COMPETÊNCIAS:**

- Formula, de forma detalhada e correta, a Estratégia da ANAC.

CONTINUIDADE: deve-se seguir para a etapa "03. Definir as metas e indicadores estratégicos".

## **03. Definir as metas e indicadores estratégicos**

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: GAPI - Planejamento.

DETALHAMENTO: Definir um conjunto de metas para cada objetivo estratégico junto aos gestores da Agência. As metas definidas devem seguir o método SMART:

Específico(specific): as metas não devem ser amplas ou genéricas de forma a suscitar interpretações duvidosas, perda de foco ou impossibilidade de alcance.

Mensurável (measurable): as metas devem ser mensuráveis.

Atingível (Attainable): as metas devem ser realistas, viáveis, possível de serem atingidas em face dos recursos (humanos, materiais, financeiros etc.) disponíveis e das restrições inerentes.

Relevante (relevant): as metas devem possuir um encadeamento lógico de causa e consequências, no sentido de atingir o objetivo.

Temporal (time-related): as metas devem possuir um horizonte temporal específico.

Definir indicadores estratégicos para medir e acompanhar o atingimento aos objetivos estratégicos.

**COMPETÊNCIAS:**

- Define corretamente os Indicadores e Metas.

CONTINUIDADE: deve-se seguir para a etapa "04. Elaborar o Plano Estratégico".

## **04. Elaborar o Plano Estratégico**

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: GAPI - Planejamento.
DETALHAMENTO: Consolidar em um documento a identidade estratégica (missão, visão e valores), os objetivos estratégicos, as metas e indicadores. O documento será denominado de Plano estratégico da ANAC. Sugere-se a seguinte estrutura para o documento: <ul style="list-style-type: none"><li>• Mensagem (da diretoria colegiada);</li><li>• Apresentação (do plano estratégico);</li><li>• Introdução (histórico da ANAC e da sua gestão)</li><li>• Processo de planejamento (descrição do processo de construção do plano estratégico);</li><li>• Identidade estratégica (missão, visão e valores);</li><li>• Objetivos, metas e indicadores estratégicos.</li></ul>
COMPETÊNCIAS: - Elaborar, com clareza e objetividade, documento de plano estratégico.
CONTINUIDADE: deve-se seguir para a etapa "05. Comunicar a Estratégia da Agência".

<b>05. Comunicar a Estratégia da Agência</b>
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: GAPI - Planejamento.
DETALHAMENTO: Divulgar o plano estratégico por meio de publicação na Intranet e na Internet.
COMPETÊNCIAS: - Comunica com clareza os resultados ao público interno e externo.
CONTINUIDADE: esta etapa finaliza o procedimento.

### 5.3 Executar o Plano Estratégico

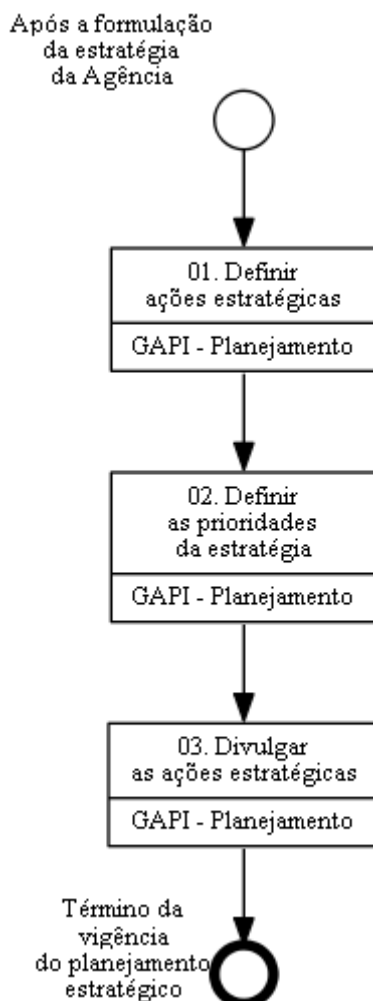
Processo de materialização do plano estratégicos em ações para o atingimento dos objetivos estratégicos e cumprimento da missão da ANAC.

O processo contém, ao todo, 3 etapas. A situação que inicia o processo, chamada de evento de início, foi descrita como: "Após a formulação da estratégia da Agência", 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: "Término da vigência do planejamento estratégico.

O grupo envolvido na execução deste processo é: GAPI - Planejamento.

Para que este processo seja executado de forma apropriada, é necessário que o(s) executor(es) possua(m) as seguintes competências: (1) Comunica com clareza os resultados ao público interno; (2) Propõe projetos e ações estratégicas para o atingimento das metas e, consequentemente, dos objetivos estratégicos; (3) Define, de forma correta e precisa, os objetivos e iniciativas prioritárias.

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



## 01. Definir ações estratégicas

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: GAPI - Planejamento.

DETALHAMENTO: Definir ações estratégicas para o atingimento das metas e, consequentemente, dos objetivos estratégicos, juntamente com os gestores da Agência, como também levantar as ações/projetos em andamento e verificar o alinhamento com a nova estratégia.

COMPETÊNCIAS:

- Propõe projetos e ações estratégicas para o atingimento das metas e, consequentemente, dos objetivos estratégicos.

CONTINUIDADE: deve-se seguir para a etapa "02. Definir as prioridades da estratégia".

## 02. Definir as prioridades da estratégia

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: GAPI - Planejamento.

DETALHAMENTO: Estabelecer com a Diretoria Colegiada, as metas e projetos prioritários para execução do plano estratégico nos próximos 2 (dois) anos considerando o contexto atual e os recursos da Agência.
COMPETÊNCIAS: - Define, de forma correta e precisa, os objetivos e iniciativas prioritárias.
CONTINUIDADE: deve-se seguir para a etapa "03. Divulgar as ações estratégicas".

<b>03. Divulgar as ações estratégicas</b>
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: GAPI - Planejamento.
DETALHAMENTO: Divulgar, via e-mail e Intranet, as ações estratégicas para os servidores da Agência.
COMPETÊNCIAS: - Comunica com clareza os resultados ao público interno.
CONTINUIDADE: esta etapa finaliza o procedimento.



## 5.4 Acompanhar os Indicadores Estratégicos

Processo que envolve o acompanhamento, análises e divulgação dos resultados dos Indicadores Estratégicos da Agência.

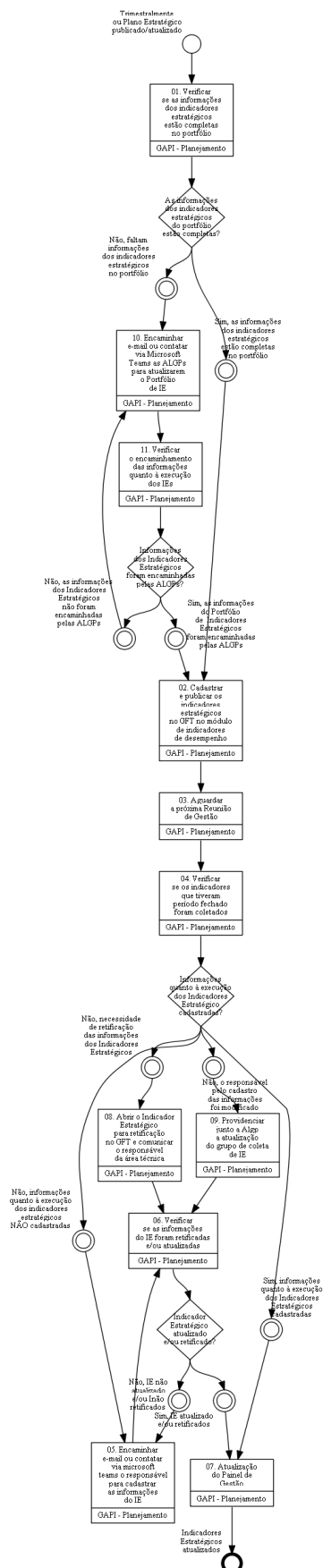
O processo contém, ao todo, 11 etapas. A situação que inicia o processo, chamada de evento de início, foi descrita como: "Trimestralmente ou Plano Estratégico publicado/atualizado", portanto, este processo deve ser executado sempre que este evento acontecer. O solicitante deve seguir a seguinte instrução: 'A justificativa da trimestralidade é a NT nº 24, de 8/3/2020, do Ministério da Economia'.

O processo é considerado concluído quando alcança seu evento de fim. O evento de fim descrito para esse processo é: "Indicadores Estratégicos atualizados.

O grupo envolvido na execução deste processo é: GAPI - Planejamento.

Para que esse procedimento seja executado de forma apropriada, o executor irá necessitar dos seguintes artefatos: "Passo a Passo para Criar Indicadores no GFT", "Inclusão de Servidor no Grupo de Indicadores Estratégicos GFT".

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 as informações dos indicadores estratégicos estão completas no portfólio

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: GAPI - Planejamento.

DETALHAMENTO: Verificar se todas as informações dos indicadores estratégicos estão presentes no portfólio. Deve-se consultar o portfólio na Página de Divulgação do Plano Estratégico. As informações do portfólio são consideradas completas quando as fichas estiverem completamente preenchidas.

Os indicadores estratégicos são definidos em Portaria, publicada pela Diretoria da Agência. As informações do indicador que são apresentadas não podem ser modificadas sem republicação da Portaria. Pode-se consultá-la na Página de Divulgação do Plano Estratégico.

SISTEMAS USADOS NESTA ATIVIDADE: Página de Divulgação do Plano Estratégico.

CONTINUIDADE: caso a resposta para a pergunta "As informações dos indicadores estratégicos do portfólio estão completas?" seja "sim, as informações dos indicadores estratégicos estão completas no portfólio", deve-se seguir para a etapa "02. Cadastrar e publicar os indicadores estratégicos no GFT no módulo de indicadores de desempenho". Caso a resposta seja "não, faltam informações dos indicadores estratégicos no portfólio", deve-se seguir para a etapa "10. Encaminhar e-mail ou contatar via Microsoft Teams as ALGPs para atualizarem o Portfólio de IE".

## 02. Cadastrar e publicar os indicadores estratégicos no GFT no módulo de indicadores de desempenho

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: GAPI - Planejamento.

DETALHAMENTO: Cadastrar as informações dos indicadores estratégicos que constam no portfólio, conforme o Passo a Passo para Criar Indicadores no GFT

Publicar os indicadores estratégicos no GFT - Indicadores de Desempenho

ARTEFATOS USADOS NESTA ATIVIDADE: Passo a Passo para Criar Indicadores no GFT.

SISTEMAS USADOS NESTA ATIVIDADE: GFT - Indicadores de Desempenho.

CONTINUIDADE: deve-se seguir para a etapa "03. Aguardar a próxima Reunião de Gestão".

## 03. Aguardar a próxima Reunião de Gestão

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: GAPI - Planejamento.

DETALHAMENTO: Uma semana antes da próxima Reunião de Gestão, verifique quais dos indicadores do portfólio tiveram período de coleta fechado.

Para saber a data da próxima reunião de gestão consulte a portaria publicada em BPS com o calendário das Reuniões de Gestão para o exercício. Geralmente esta portaria é publicada em dezembro do ano anterior.

Caso não encontre facilmente no BPS, procure entre as portarias publicadas e guardadas na pasta de rede das secretárias da GAPI ou pergunte.

"\\svcdf1001\ANAC\SPI\GAPI\Secretárias - SPI\SPI - Secretárias\Portaria.IN - BPS"

CONTINUIDADE: deve-se seguir para a etapa "04. Verificar se os indicadores que tiveram período fechado foram coletados".

#### **04. Verificar se os indicadores que tiveram período fechado foram coletados**

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: GAPI - Planejamento.

DETALHAMENTO: Aguardar e-mail encaminhado pelo GFT informando do encerramento do prazo para preenchimento das informações dos indicadores.

Para saber quais indicadores tiveram período de coleta fechado e, portanto deveriam ter sido informados, consulte os sistemas:

GFT - Indicadores de Desempenho; e  
Painel Integrado de Gestão.

Busque pelos indicadores acompanhados pelo Plano Estratégico e confira se estão condizentes com a periodicidade de informação/aferição.

SISTEMAS USADOS NESTA ATIVIDADE: GFT - Indicadores de Desempenho, Painel Integrado de Gestão.

CONTINUIDADE: caso a resposta para a pergunta "Informações quanto à execução dos Indicadores Estratégicos cadastradas?" seja "não, informações quanto à execução dos indicadores estratégicos NÃO cadastradas", deve-se seguir para a etapa "05. Encaminhar e-mail ou contatar via microsoft teams o responsável para cadastrar as informações do IE". Caso a resposta seja "sim, informações quanto à execução dos Indicadores Estratégicos cadastradas", deve-se seguir para a etapa "07. Atualização do Painel de Gestão". Caso a resposta seja "não, necessidade de retificação das informações dos Indicadores Estratégicos", deve-se seguir para a etapa "08. Abrir o Indicador Estratégico para retificação no GFT e comunicar o responsável da área técnica". Caso a resposta seja "não, o responsável pelo cadastro das informações foi modificado", deve-se seguir para a etapa "09. Providenciar junto a Algp a atualização do grupo de coleta de IE".

#### **05. Encaminhar e-mail ou contatar via microsoft teams o responsável para cadastrar as informações do IE**

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: GAPI - Planejamento.

DETALHAMENTO: Encaminhar e-mail ou contatar pelo microsoft teams o responsável para cadastrar as informações quanto à execução do indicador estratégico

CONTINUIDADE: deve-se seguir para a etapa "06. Verificar se as informações do IE foram retificadas e/ou atualizadas".

#### **06. Verificar se as informações do IE foram retificadas e/ou atualizadas**

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: GAPI - Planejamento.

DETALHAMENTO: Aguardar retificação e/ou atualização das informações dos Indicadores Estratégicos

Atenção: o analista deverá verificar periodicamente se as informações do IE foram inseridas pelas áreas no GFT utilizando as mesmas instruções e sistemas da etapa 04.

CONTINUIDADE: caso a resposta para a pergunta "Indicador Estratégico atualizado e/ou retificado?" seja "não, IE não atualizado e/ou não retificados", deve-se seguir para a etapa "05. Encaminhar e-mail ou contatar via microsoft teams o responsável para cadastrar as informações do IE". Caso a resposta seja "sim, IE atualizado e/ou retificados", deve-se seguir para a etapa "07. Atualização do Painel de Gestão".

## **07. Atualização do Painel de Gestão**

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: GAPI - Planejamento.

DETALHAMENTO: O Painel de Gestão Estratégica é atualizado diariamente automaticamente.

Caso o painel não esteja atualizado, realize ou solicite a atualização do arquivo .pbix que se encontra na pasta de rede "\\svcdf1001\ANAC\SPI\GAPI\POWER BI"

CONTINUIDADE: esta etapa finaliza o procedimento.

## **08. Abrir o Indicador Estratégico para retificação no GFT e comunicar o responsável da área técnica**

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: GAPI - Planejamento.

DETALHAMENTO: Utilizar o GFT - Indicadores de Desempenho para abrir o Indicador Estratégico para retificação no GFT e comunicar o responsável da área técnica via e-mail ou MS Teams de que o indicador pode ser retificado por ele.

Para retificar um indicador é necessário ter perfil de Administrador Global no módulo. Para retificar siga os passos abaixo:

- 1) Acesse o GFT - Indicadores de Desempenho;
- 2) Busque pelo nome do indicador no topo da tela, à esquerda;
- 3) Selecione a versão atual do indicador que precisa ser retificado e clique em "ver indicador";
- 4) Selecione o período que precisa ser retificado, na aba "medições" e clique em "Abrir/Fechar Retificação"

SISTEMAS USADOS NESTA ATIVIDADE: GFT - Indicadores de Desempenho.

CONTINUIDADE: deve-se seguir para a etapa "06. Verificar se as informações do IE foram retificadas e/ou atualizadas".

## **09. Providenciar junto a Algp a atualização do grupo de coleta de IE**

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: GAPI - Planejamento.

DETALHAMENTO: Utilizar e-mail ou MS Teams para contatar o ALGP da área técnica responsável, solicitando atualização do grupo de coleta de Indicadores Estratégicos no GFT. É imprescindível solicitar a confirmação da alteração em resposta ao contato para que a GAPI tenha conhecimento de quando for efetivada.

O artefato "Inclusão de Servidor no Grupo de Indicadores Estratégicos GFT" apresenta o passo a passo que a ALGP pode seguir.

ARTEFATOS USADOS NESTA ATIVIDADE: Inclusão de Servidor no Grupo de Indicadores Estratégicos GFT.

CONTINUIDADE: deve-se seguir para a etapa "06. Verificar se as informações do IE foram retificadas e/ou atualizadas".

## **10. Encaminhar e-mail ou contatar via Microsoft Teams as ALGPs para atualizarem o Portfólio de IE**

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: GAPI - Planejamento.

DETALHAMENTO: Redigir e encaminhar e-mail para o responsável ou contatar pelo Microsoft Teams as ALGP das áreas técnicas para atualizarem as informações do portfólio de Indicadores Estratégicos

SISTEMAS USADOS NESTA ATIVIDADE: Microsoft Teams.

CONTINUIDADE: deve-se seguir para a etapa "11. Verificar o encaminhamento das informações quanto à execução dos IEs".

## **11. Verificar o encaminhamento das informações quanto à execução dos IEs**

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: GAPI - Planejamento.

DETALHAMENTO: As informações quanto à execução do IE devem estar atualizadas antes das reuniões de gestão

CONTINUIDADE: caso a resposta para a pergunta "Informações dos Indicadores Estratégicos foram encaminhadas pelas ALGPs?" seja "sim, as informações do Portfólio de Indicadores Estratégicos foram encaminhadas pelas ALGPs", deve-se seguir para a etapa "02. Cadastrar e publicar os indicadores estratégicos no GFT no módulo de indicadores de desempenho". Caso a resposta seja "não, as informações dos Indicadores Estratégicos não foram encaminhadas pelas ALGPs", deve-se seguir para a etapa "10. Encaminhar e-mail ou contatar via Microsoft Teams as ALGPs para atualizarem o Portfólio de IE".

## 5.5 Acompanhar a Execução do Plano Estratégico

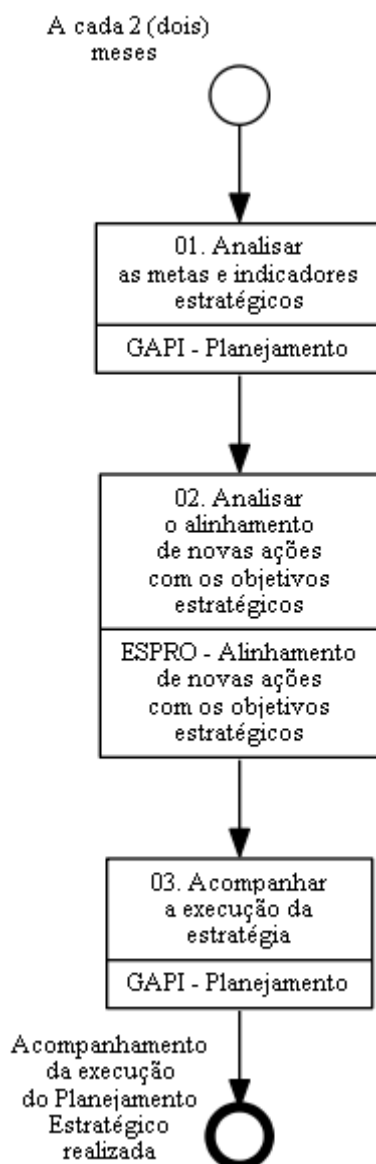
Processo de acompanhamento do atingimento das metas e objetivos estratégicos por meio do monitoramento das ações estratégicas.

O processo contém, ao todo, 3 etapas. A situação que inicia o processo, chamada de evento de início, foi descrita como: "A cada 2 (dois) meses", 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: "Acompanhamento da execução do Planejamento Estratégico realizada.

Os grupos envolvidos na execução deste processo são: ESPRO - Alinhamento de novas ações com os objetivos estratégicos, GAPI - Planejamento.

Para que este processo seja executado de forma apropriada, é necessário que o(s) executor(es) possua(m) as seguintes competências: (1) Analisa dados de desempenho de indicadores, para acompanhamento do processo; (2) Avalia corretamente o alinhamento dos projetos estratégicos e prioritários ao Planejamento Estratégico; (3) Elabora relatórios gerenciais com informações funcionais dos servidores.

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



## 01. Analisar as metas e indicadores estratégicos

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: GAPI - Planejamento.

DETALHAMENTO: Levantar e analisar os dados referentes as metas e indicadores estratégicos e preparar apresentação para a alta gestão da Agência

COMPETÊNCIAS:

- Analisa dados de desempenho de indicadores, para acompanhamento do processo.

SISTEMAS USADOS NESTA ATIVIDADE: GFT - Indicadores de Desempenho.

CONTINUIDADE: deve-se seguir para a etapa "02. Analisar o alinhamento de novas ações com os objetivos estratégicos".



## **02. Analisar o alinhamento de novas ações com os objetivos estratégicos**

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: ESPRO - Alinhamento de Novas Ações com os Objetivos Estratégicos.

DETALHAMENTO: Verificar a inserção de novas ações no portfólio de projetos da Agência e avaliar seu alinhamento com os objetivos estratégicos.

COMPETÊNCIAS:

- Avalia corretamente o alinhamento dos projetos estratégicos e prioritários ao Planejamento Estratégico.

CONTINUIDADE: deve-se seguir para a etapa "03. Acompanhar a execução da estratégia".

## **03. Acompanhar a execução da estratégia**

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: GAPI - Planejamento.

DETALHAMENTO: Apresentação dos dados relacionados às metas, indicadores e projetos à alta gestão da Agência no âmbito da Reunião de Gestão.

COMPETÊNCIAS:

- Elabora relatórios gerenciais com informações funcionais dos servidores.

CONTINUIDADE: esta etapa finaliza o procedimento.

## 5.6 Revisar o Plano Estratégico

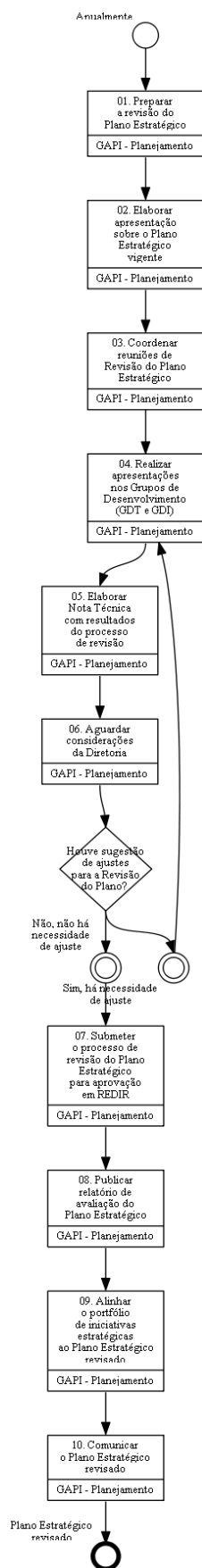
Versão inicial.

O processo contém, ao todo, 10 etapas. A situação que inicia o processo, chamada de evento de início, foi descrita como: "Anualmente", 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: "Plano Estratégico revisado."

O grupo envolvido na execução deste processo é: GAPI - Planejamento.

Para que este processo seja executado de forma apropriada, é necessário que o(s) executor(es) possua(m) as seguintes competências: (1) Avalia corretamente o alinhamento dos projetos estratégicos e prioritários ao Planejamento Estratégico; (2) Comunica com clareza os resultados ao público interno e externo.

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



## 01. Preparar a revisão do Plano Estratégico

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: GAPI - Planejamento.

DETALHAMENTO: Inteirar-se das normas que guiam a elaboração e revisão dos planos estratégicos da APF e verificar o alinhamento da estratégica da Agência ao Plano Plurianual da União (PPA) em vigor.

Revisar os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades.

O plano estratégico institucional contém os seguintes elementos:

- Cadeia de Valor
- Identidade estratégica da instituição (missão, visão de futuro, valores e mapa estratégico)
- Objetivos estratégicos e respectivas metas
- Indicadores, com seus atributos: fórmula de cálculo, periodicidade de medição, linha de base e metas; e
- Projetos estratégicos a serem desenvolvidos, com seus atributos: principais entregas, com prazos e unidade responsável.

Recomenda-se a leitura da última versão do Guia Técnico de Gestão Estratégica do Ministério da Economia.

COMPETÊNCIAS:

- Avalia corretamente o alinhamento dos projetos estratégicos e prioritários ao Planejamento Estratégico.

SISTEMAS USADOS NESTA ATIVIDADE: Guia Técnico de Gestão Estratégica do Ministério da Economia.

CONTINUIDADE: deve-se seguir para a etapa "02. Elaborar apresentação sobre o Plano Estratégico vigente".

## 02. Elaborar apresentação sobre o Plano Estratégico vigente

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: GAPI - Planejamento.

DETALHAMENTO: Elaborar apresentação sobre o Plano Estratégico vigente, detalhando os indicadores e metas estratégicas sob responsabilidade de cada UDVD.

CONTINUIDADE: deve-se seguir para a etapa "03. Coordenar reuniões de Revisão do Plano Estratégico".

## 03. Coordenar reuniões de Revisão do Plano Estratégico

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: GAPI - Planejamento.

DETALHAMENTO: Analisar, em reunião com as UDVDs, a necessidade de inserção ou revisão de indicadores e metas estratégicas.

Receber e consolidar as devolutivas das UDVDs, com as sugestões de alterações ou inclusões de indicadores e metas estratégicas.

CONTINUIDADE: deve-se seguir para a etapa "04. Realizar apresentações nos Grupos de Desenvolvimento (GDT e GDI)".

#### **04. Realizar apresentações nos Grupos de Desenvolvimento (GDT e GDI)**

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: GAPI - Planejamento.

DETALHAMENTO: Inserir em pauta e apresentar todas as proposições consolidadas a partir das devolutivas da etapa anterior nos Grupos de Desenvolvimento (GDT e GDI), com intuito de validar as revisões com a alta gestão da Agência.

CONTINUIDADE: deve-se seguir para a etapa "05. Elaborar Nota Técnica com resultados do processo de revisão".

#### **05. Elaborar Nota Técnica com resultados do processo de revisão**

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: GAPI - Planejamento.

DETALHAMENTO: Elaborar NT com os resultados do processo de revisão consolidados a partir das informações das UDVDs, com as devidas justificativas, a ser endereçada à Diretoria.

Apresentar claramente todas as proposições para a Diretoria e validar a necessidade de alteração de indicadores, metas e nova priorização das ações estratégicas.

CONTINUIDADE: deve-se seguir para a etapa "06. Aguardar considerações da Diretoria".

#### **06. Aguardar considerações da Diretoria**

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: GAPI - Planejamento.

DETALHAMENTO: Aguardar eventuais manifestações ou propostas de ajustes quanto ao conteúdo da Nota Técnica.

CONTINUIDADE: caso a resposta para a pergunta "Houve sugestão de ajustes para a Revisão do Plano?" seja "não, não há necessidade de ajuste", deve-se seguir para a etapa "07. Submeter o processo de revisão do Plano Estratégico para aprovação em REDIR". Caso a resposta seja "sim, há necessidade de ajuste", deve-se seguir para a etapa "04. Realizar apresentações nos Grupos de Desenvolvimento (GDT e GDI)".

#### **07. Submeter o processo de revisão do Plano Estratégico para aprovação em REDIR**

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: GAPI - Planejamento.

DETALHAMENTO: Pautar em REDIR e encaminhar para deliberação.

CONTINUIDADE: deve-se seguir para a etapa "08. Publicar relatório de avaliação do Plano Estratégico".

#### **08. Publicar relatório de avaliação do Plano Estratégico**

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: GAPI - Planejamento.
DETALHAMENTO: Consolidar os dados da avaliação em um documento a ser publicado para o público interno e externo. O documento deve indicar o status da execução do Plano Estratégico. Esse conteúdo também será utilizado na formulação do Relatório de Gestão e Atividades.
COMPETÊNCIAS: - Comunica com clareza os resultados ao público interno e externo.
CONTINUIDADE: deve-se seguir para a etapa "09. Alinhar o portfólio de iniciativas estratégicas ao Plano Estratégico revisado".

### **09. Alinhar o portfólio de iniciativas estratégicas ao Plano Estratégico revisado**

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: GAPI - Planejamento.
DETALHAMENTO: Avaliar o portfólio de iniciativas estratégicas com o PE revisado. Atualizar a planilha de acompanhamento da execução do Plano Estratégico.
CONTINUIDADE: deve-se seguir para a etapa "10. Comunicar o Plano Estratégico revisado".

### **10. Comunicar o Plano Estratégico revisado**

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: GAPI - Planejamento.
DETALHAMENTO: Consolidar as alterações realizadas no documento do Plano Estratégico e divulgá-lo por meio de publicação na Intranet e na Internet. Caso tenha dúvidas, refira-se ao processo "Formular a Estratégia da Agência".
CONTINUIDADE: esta etapa finaliza o procedimento.

## **6. DISPOSIÇÕES FINAIS**

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