

**MINISTÉRIO DA DEFESA  
COMANDO DA AERONÁUTICA**



**PLANEJAMENTO**

**PCA 11-381**

**PLANO PARA A MELHORIA CONTÍNUA DOS  
PROCESSOS FINALÍSTICOS DA DIRETORIA DE  
ADMINISTRAÇÃO DO PESSOAL**

**2022**



**MINISTÉRIO DA DEFESA  
COMANDO DA AERONÁUTICA  
DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO DO PESSOAL**



**PLANEJAMENTO**

**PCA 11-381**

**PLANO PARA A MELHORIA CONTÍNUA DOS  
PROCESSOS FINALÍSTICOS DA DIRETORIA DE  
ADMINISTRAÇÃO DO PESSOAL**

**2022**

## Planejamento

### **PLANO PARA A MELHORIA CONTÍNUA DOS PROCESSOS FINALÍSTICOS DA DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO DO PESSOAL**

O PCA 11-381, aprovado pela Portaria DIRAP nº 137/SPOG4, de 4 de maio de 2022, é assim modificada:

#### **1 INCLUSÃO/EXCLUSÃO DE PÁGINA**

<b>RETIRE</b>	<b>ANO</b>	<b>COLOQUE</b>	<b>ANO</b>
-	-	32	2022

#### **2 CORREÇÃO**

<b>PÁGINA</b>		<b>ITEM</b>	<b>ALÍNEA</b>
-	-	-	-

#### **3 ARQUIVO**

Depois de efetuar a inclusão, archive esta folha após a página de rosto da publicação original.

#### **4 APROVAÇÃO**

Portaria DIRAP nº 169/SPOG4, de 29 de agosto de 2022.



**MINISTÉRIO DA DEFESA**  
**COMANDO DA AERONÁUTICA**  
**COMANDO-GERAL DO PESSOAL**  
**DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO DO PESSOAL**

PORTARIA DIRAP Nº 169/SPOG4, DE 29 DE AGOSTO DE 2022.

Aprovar a 1ª modificação do PCA 11-381  
“Plano para a melhoria contínua dos  
Processos Finalísticos da Diretoria de  
Administração do Pessoal”.

**O DIRETOR DE ADMINISTRAÇÃO DO PESSOAL**, no uso de suas atribuições, que lhe confere o inciso III do Art. 10 do Regulamento da Diretoria de Administração do Pessoal, aprovado pela Portaria nº 184/GC3, de 19 de novembro de 2021, resolve:

Art. 1º Aprovar a 1ª modificação do PCA 11-381 “Plano para a melhoria contínua dos Processos Finalísticos da Diretoria de Administração do Pessoal”.

Art. 2º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

Maj Brig Ar FERNANDO CÉSAR DA COSTA E SILVA BRAGA  
Diretor de Administração do Pessoal

(Publicada no BCA nº 165, de 1º de setembro de 2022)



**MINISTÉRIO DA DEFESA**  
**COMANDO DA AERONÁUTICA**  
**COMANDO-GERAL DO PESSOAL**  
**DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO DO PESSOAL**

PORTARIA DIRAP Nº 137/SPOG4, DE 4 DE MAIO DE 2022.  
Protocolo COMAER nº 67410.010144/2022-37

Aprova a reedição do PCA 11-381  
“Plano para a melhoria contínua dos  
Processos Finalísticos da Diretoria de  
Administração do Pessoal”.

**O DIRETOR DE ADMINISTRAÇÃO DO PESSOAL**, no uso de suas atribuições, que lhe confere o inciso III do Art. 10 do Regulamento da Diretoria de Administração do Pessoal, aprovado pela Portaria nº 184/GC3, de 19 de novembro de 2021, resolve:

Art. 1º Aprovar a reedição do PCA 11-381 “Plano para a melhoria contínua dos Processos Finalísticos da Diretoria de Administração do Pessoal”.

Art. 2º Revoga-se a Portaria nº 67/SPOG4, de 26 de junho de 2021, publicada no BCA nº 120, de 30 de junho de 2021.

Art. 3º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

Maj Brig Ar FERNANDO CÉSAR DA COSTA E SILVA BRAGA  
Diretor de Administração do Pessoal

(Publicada no BCA nº 85, de 09 de maio de 2022)

## SUMÁRIO

<b>1 DISPOSIÇÕES PRELIMINARES .....</b>	<b>09</b>
1.1 <u>FINALIDADE</u> .....	09
1.2 <u>SIGLAS E ABREVIATURAS</u> .....	09
1.3 <u>CONCEITUAÇÕES</u> .....	10
1.4 <u>ÂMBITO</u> .....	14
<b>2 CONCEPÇÃO GERAL DA IMPLANTAÇÃO .....</b>	<b>15</b>
2.1 <u>DESCRIÇÃO SUMÁRIA</u> .....	15
2.2 <u>ANÁLISE DA SITUAÇÃO</u> .....	15
2.3 <u>CENÁRIO DESEJADO</u> .....	16
2.4 <u>BASE METODOLÓGICA</u> .....	16
2.5 <u>RISCOS DA IMPLANTAÇÃO</u> .....	17
2.6 <u>ENTREGAS DO PROJETO</u> .....	17
<b>3 ORIENTAÇÕES PARA O TRABALHO .....</b>	<b>19</b>
3.1 <u>CONSIDERAÇÕES GERAIS</u> .....	19
3.2 <u>HORIZONTE TEMPORAL</u> .....	20
<b>4 ATRIBUIÇÕES .....</b>	<b>21</b>
4.5 <u>DA DIRAP</u> .....	21
4.6 <u>DAS ORGANIZAÇÕES SUBORDINADAS À DIRAP</u> .....	21
4.7 <u>DO GT</u> .....	21
4.8 <u>EQUIPE E ATIVIDADES DESEMPENHADAS PELO GT</u> .....	22
<b>5 DESENVOLVIMENTO DOS TRABALHOS.....</b>	<b>24</b>
5.1 <u>PLANO DE EXECUÇÃO</u> .....	24
5.2 <u>ATIVIDADES DA SPOG COMO ESCRITÓRIO DE PROCESSOS DA DIRAP</u> .....	24
<b>6 DISPOSIÇÕES GERAIS .....</b>	<b>25</b>
<b>7 DISPOSIÇÕES FINAIS .....</b>	<b>26</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>27</b>
<b>Anexo A – Calendário de reuniões e entregas .....</b>	<b>29</b>

## PREFÁCIO

Na DCA 11-45/2018, o Comandante da Aeronáutica atribui importância fundamental às pessoas:

As **Organizações precisam de pessoas** porque somente elas são capazes de desenvolver soluções criativas para os novos desafios. Ainda que, no futuro, muitas atividades administrativas e operacionais possam ser automatizadas, ou operadas remotamente, a Força Aérea continuará a necessitar de seres humanos para conduzi-la à sua visão de futuro. [...]

Para manter o foco no desempenho desejado, **a gestão de recursos humanos precisa ser tratada de forma abrangente**, com a compreensão de que dimensionar, recrutar, selecionar, alocar, treinar, avaliar e valorizar são processos inter-relacionados, que utilizam o conceito de competência como uma linguagem comum que permeia todas as atividades afetas à gestão de pessoas.

Por seu turno, o PEMAER, em sua reedição, “está orientado para atender ao estabelecido na Concepção Estratégica “Força Aérea 100”. “Com este foco, a partir de 2018, o PEMAER incorpora em seu conteúdo a Cadeia de Valor, modelo que representa a estruturação de uma Instituição por meio da representação de seus macroprocessos.”

Assim, o COMGEP representa em seu Plano Setorial - PCA 11-114/2021, a cadeia de valor daquele Comando-Geral, em alinhamento ao PEMAER, detalhando somente os macroprocessos finalísticos, entre os quais se destaca o macroprocesso “Gestão de Pessoas”, este diretamente relacionado aos processos e atividades desempenhados pela Diretoria de Administração de Pessoal.

Nesse escopo, seguindo a concepção da DCA 16-5 (Gestão por Processos no COMAER), em que há expressa orientação conceitual, no sentido de visualizar as funções de uma organização com base nas sequências de suas atividades, ao contrário da abordagem funcional tradicional, em que as organizações estão separadas por área de atuação, altamente burocratizadas e sem visão sistêmica do trabalho que realizam. Ressalta, ainda, a norma em comento que a abordagem por processos permite uma melhor especificação do trabalho realizado, o desenvolvimento de sistemas, a gestão do conhecimento, o redesenho e a melhoria por meio da análise do trabalho realizado, de modo a identificar oportunidades de aperfeiçoamento.

Alinhando-se às diretrizes supracitadas, a Diretoria de Administração do Pessoal, por intermédio deste Plano, retoma as suas ações na busca pelo conhecimento dos seus processos de trabalho e adequação dos seus sistemas organizacionais, empreitada iniciada em 2019 com a análise dos processos contidos na ICA 35-1 (Padronização de Processos Administrativos). Nesse sentido, a DIRAP engaja parte significativa do seu efetivo, na busca de uma melhoria contínua e progressiva na entrega de produtos e serviços aos seus clientes, que serão sempre destinados ao bem mais precioso que a Força Aérea dispõe, as pessoas que a compõem, quer sejam militares e civis da ativa, veteranos ou pensionistas.



## **1 DISPOSIÇÕES PRELIMINARES**

### **1.1 FINALIDADE**

Estabelecer ações de coordenação para execução do Plano para a melhoria contínua dos Processos Finalísticos da Diretoria de Administração do Pessoal (DIRAP) e de suas Organizações subordinadas, em atendimento às determinações e orientações contidas em legislações superiores, em especial à DCA 11-45/2018, ao PCA 11-47/2018, ao PCA 11-114/2021, aprovado pela Portaria COMGEP nº 91/2SC1, de 4 de novembro de 2020, com as seguintes finalidades:

- a) melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços prestados e dos produtos ofertados;
- b) implantação da gestão por processos na DIRAP, a fim de identificar oportunidades de melhorias nos processos finalísticos da Organização, relacionados ao macroprocesso da FAB: “Gestão de Pessoas”;
- c) racionalização e efetividade dos processos e atividades em desenvolvimento pela DIRAP, bem como aqueles a serem absorvidos; e
- d) dimensionar a força de trabalho a ser direcionada para a DIRAP.

### **1.2 SIGLAS E ABREVIATURAS**

COMAER	Comando da Aeronáutica
COMGEP	Comando-Geral do Pessoal
DIRAD	Diretoria de Administração da Aeronáutica
OM	Organização Militar
PCA	Plano do Comando da Aeronáutica
PTA	Programa de Trabalho Anual
SAVPAR	Sistema de Assistência aos Veteranos e Pensionistas da Aeronáutica
SIDENT	Sistema de Identificação de Pessoal do Comando da Aeronáutica
SISESO	Sistema de Serviço Social do Comando da Aeronáutica
SISREMOBI	Sistema de Recrutamento e Mobilização de Pessoal da Aeronáutica
SISPAER	Sistema de Pessoal da Aeronáutica
SIGPES	Sistema de Informações Gerenciais de Pessoal
TCU	Tribunal de Contas da União
ABPMP BPM CBOK V 3.0	Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio

### **1.3 CONCEITUAÇÕES**

#### **1.3.1 ANÁLISE DE PROCESSO**

Análise de processos é a ação de conduzir uma revisão e obter um entendimento sobre processos de negócio. Envolve a revisão dos componentes de um processo, incluindo entradas, saídas, procedimentos, controles, atores, aplicações, dados, tecnologias e suas interações para produzir resultados. A análise abrange avaliação de tempo, custo, capacidade e qualidade de processos, podendo utilizar modelos visuais estáticos ou dinâmicos do processo, coleta de dados do início ao fim de atividades, análise de cadeia de valor, modelagem ponta a ponta e decomposição funcional.

#### **1.3.2 ANÁLISE SWOT**

Estrutura de trabalho para identificar tópicos-chave em planejamento estratégico. SWOT é a sigla para: *Strengths* (Pontos fortes), *Weakness* (Pontos fracos), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Uma análise SWOT consiste em avaliar a visão interna da organização dada pelos pontos fortes (+) e fracos (-) e a visão externa à organização dada pelas oportunidades (+) e ameaças (-).

#### **1.3.3 ANALISTA DE PROCESSO**

Analistas de processos realizam trabalhos de análise de processos, e tipicamente, possuem grande habilidade em entendimento e documentação de processos e padrões de desempenho. Criam modelos de estado atual (“AS IS”), realizam análise e avaliação de processos, sugerem melhorias de processos e alternativas de desenho, e fazem recomendações de transformação. Suas conclusões fornecem ideias para integração, desenho e estruturação de processo.

#### **1.3.4 “AS IS”**

Estado atual dos processos de negócio.

#### **1.3.5 ATIVIDADE**

Conjunto de tarefas necessárias para entregar uma parte específica e definível de um produto ou serviço.

#### **1.3.6 ATOR DO PROCESSO**

Executores, gestores, fornecedores, clientes ou sistemas que contribuem diretamente para a realização das atividades do fluxo do processo. Atores de processo possuem a capacidade de discernir O QUE, ONDE, QUANDO, POR QUE, COMO e POR QUEM fazer.

#### **1.3.7 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO PROCESSO**

Identificação de lacunas de desempenho atual do processo em comparação ao desempenho que deveria apresentar.

### **1.3.8 CAPACIDADE DO PROCESSO**

Resultados esperados que podem ser alcançados seguindo-se um processo.

### **1.3.9 COMPONENTES DE PROCESSO**

Componentes de um processo são entradas, mecanismos, controles e saídas. Entradas são recursos ou dados que devem estar presentes e que disparam um processo. Mecanismos são “ferramentas”, incluindo máquinas, sistemas e pessoas que realizam “atividades” em respostas às entradas. Controles são requisitos, restrições, guias, limitações leis, políticas, normas e regulamentos que determinam ações sobre as entradas. Saídas são os resultados das ações dos mecanismos orientados pelos controles sobre as entradas. Conceitualmente, as saídas são serviços ou produtos que satisfazem ou superam funcionalidade, qualidade, custo ou prazo de clientes. As saídas podem disparar outros processos dentro ou fora da organização.

### **1.3.10 DONO DE PROCESSO**

Pode ser uma pessoa ou grupo de pessoas com a responsabilidade e a prestação de contas pelo desenho, execução e desempenho de um ou mais processos de negócio.

### **1.3.11 ESCRITÓRIO DE PROCESSOS**

Identificam, apoiam, consolidam e relatam a situação em diversos projetos de transformação de processos pela organização. São menos centrados no conteúdo dos processos e mais sobre como esse conteúdo é documentado e gerenciado.

### **1.3.12 ESPECIALISTA**

Especialista é um indivíduo que, normalmente, tem uma profunda compreensão de determinadas funções de negócio ou operações, geralmente possuindo anos de experiência como participante nessas operações.

### **1.3.13 GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO DE PROCESSO**

Gerenciamento de desempenho de processos é o uso de informação de desempenho de tempo, custo, capacidade e qualidade para controlar o fluxo de processo ou fluxo de trabalho em comparação a alvos predeterminados. Envolve definições-chave de desempenho, monitoramento e controle de operações, métodos de medição, modelagem, simulação e suporte à decisão. Provê informações necessárias para gestores de processos ajustarem os recursos visando atender objetivos do processo e direcionar melhorias específicas que ajudem atingir alvos de desempenho.

### **1.3.14 GERENTE DE PROCESSO**

Coordena e gerencia o desempenho dos processos no dia a dia e lidera iniciativas de transformação de processos.

### **1.3.15 MAPEAMENTO DE PROCESSO**

Mapeamento implica maior precisão do que uma diagramação e tenderá a agregar maior detalhe acerca não somente do processo, mas também de alguns dos

relacionamentos mais importantes com outros elementos, tais como atores, eventos e resultados. Mapas de processo tipicamente fornecem uma visão abrangente dos principais componentes do processo, mas variam de níveis mais altos para mais baixos de detalhamento.

### **1.3.16 NEGÓCIO**

Refere-se a pessoas que interagem para executar um conjunto de atividades de entrega de valor para os clientes e gerar retorno de investimento a partes interessadas. Na fonte considerada neste Plano, “negócio” abrange todos os tipos de organizações com ou sem fins lucrativos, incluindo governamentais.

### **1.3.17 CICLO PDCA (PLAN, DO, CHECK, ACT)**

O Ciclo PDCA tem por objetivos a aplicação de melhoria contínua de um processo. Compõem-se de quatro fases: planejar, fazer, verificar e agir.

### **1.3.18 PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO**

Trata os esforços de transição de um novo processo de negócio (“TO-BE”) para operar a produção.

### **1.3.19 PROCESSO**

Processo é um conjunto de atividades interdependentes, ordenadas no tempo e espaço de forma encadeada, que ocorrem como resposta a eventos e que possui um objetivo, início, fim, entradas e saídas bem definidos. Essas atividades são geralmente interfuncionais ou interorganizacionais que trabalham juntas para criar um produto ou serviço final. Atividades são apresentadas no contexto da sua relação entre si para proporcionar uma visão da sequência e do fluxo. Isso inclui um conjunto definido de atividades ou comportamentos realizados por humanos, sistemas ou uma combinação dos dois e tem um ou mais resultados que podem levar ao fim do processo ou a uma entrega a outro processo.

### **1.3.20 PROCESSO DE GERENCIAMENTO**

Processo de gerenciamento é utilizado para medir, monitorar e controlar atividades e administrar o presente e o futuro do negócio. São necessários para assegurar que a organização atinja as suas metas.

### **1.3.21 PROJETO DE PROCESSO DE NEGÓCIO**

Esforço temporário empreendido para criar um novo processo de negócio por meio de melhoria, redesenho, reengenharia, mudança de paradigma, uso de tecnologia emergente, reestruturação, terceirização e afins. Possui início e fim definidos, escopo, equipe de trabalho, gerenciamento de projeto e recursos humanos, materiais e financeiros alocados.

### **1.3.22 REDESENHO**

Aperfeiçoamentos do processo, entendido como melhorias a serem realizadas por meio de racionalização, revisão ou reestruturação de fluxos de trabalho.

### 1.3.23 SIPOC (SUPPLIER-INPUT-PROCESS-OUTPUT-CUSTOMER)

SIPOC é uma técnica que descreve a sequência: “Fornecedor-Entrada\_Processo\_Saída\_Cliente” usada para verificar se as entradas do processo correspondem às saídas dos processos anteriores, bem como se as saídas dos processos correspondem às entradas esperadas pelos processos seguintes.

### 1.3.24 TAREFA

São decomposições de atividades e representam um conjunto de passos ou ações executadas para realizar um trabalho. Essas tarefas, logicamente relacionadas, quando encadeadas completam uma atividade. Tarefas geram um resultado definível que corresponde a partes do produto.

### 1.3.25 “TO BE”

Representa o estado futuro de processo de negócio. Visa produzir alternativas para o estado atual e incorpora melhores práticas, redesenho, reengenharia e/ou mudança de paradigma.

### 1.3.26 5W2H

A ferramenta 5W2H é na verdade um checklist administrativo das atividades, prazos e responsabilidades. Uma lista de ações planejadas que precisarão ser realizadas pelos envolvidos em um determinado projeto ou para alcançar uma meta.

Seu objetivo é definir o que será feito, porque, onde, quem irá fazer, quando será feito, como e quanto custará.

A sigla é formada pelas iniciais, em inglês, das sete diretrizes que, quando bem estabelecidas são capazes de eliminar qualquer dúvida que surja ao longo de uma atividade e servem como um mapa das ações What (o que será feito?); Why (por que será feito?); Where (onde será feito?); When (quando será feito?); Who (por quem será feito?) How (como será feito?); How much (quanto vai custar?).(Fonte: <https://blog.bcentreinamentos.com.br/plano-de-acao-5w2h-conceito-criacao-e-exemplos/>)

### 1.3.27 GUT

A Matriz GUT foi criada por Charles H. Kepner e Benjamin B. Tregoe, na década de 80, e tinha como propósito ajudar na resolução de problemas complexos das indústrias americanas e japonesas. Em sua essência, a Matriz GUT é uma ferramenta da qualidade utilizada para a priorização de tomadas de decisões. Por esse motivo, também é conhecida como Matriz de Prioridades.

O termo GUT, na verdade é um acrônimo que faz referência a:

G = Gravidade

U = Urgência

T = Tendência.

A Matriz GUT utiliza desses três elementos para classificar algum problema ou ação e, com isso, priorizá-lo. (Fonte: <https://ferramentasdaqualidade.org/matriz-gut-matriz-de-priorizacao/>)

### **1.3.28 TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSO**

Abrange a melhoria contínua, redesenho, reengenharia e mudança de paradigma de processo. Representa a criação de um estado novo para processos com foco no alinhamento estratégico e aumento mensurável de valor para o cliente. A abrangência da transformação pode ir desde ajustes até mudanças radicais e invasivas em relação à forma como o processo é realizado. Em melhoria contínua e redesenho, o objetivo é o aperfeiçoamento. Em reengenharia, nenhuma ideia fica fora de cogitação, nenhuma opção é inicialmente rejeitada, a menos que contrarie a política da organização, a lei ou a realidade financeira. Em mudança de paradigma, significa inovação e aplicação de novos conceitos, recursos, tecnologia.

### **1.4 ÂMBITO**

Este Plano se aplica à DIRAP, às suas Organizações subordinadas, e aos Elos dos Sistemas organizacionais: SISPAER, SARE, SAVPAR; SIDENT; SISESO e SISREMOBI e, no que couber, aos respectivos Elos de sistema.

## **2 CONCEPÇÃO GERAL DA IMPLANTAÇÃO**

### **2.1 DESCRIÇÃO SUMÁRIA**

**2.1.1** A edição do presente Plano é decorrente de uma série de mudanças ocorridas no âmbito do COMAER, afetas aos Sistemas organizacionais cujo Órgão Central é a DIRAP, ou, ainda, aquelas que envolvem o SISPAER, Sistema organizacional cujo Órgão Central é o COMGEP.

**2.1.2** Os trabalhos se caracterizam como um projeto de processos, do ponto de vista do que contemplam os conceitos BPM do CBOK, da DCA 16-5/2020 e DCA 11-45/2018, tendo sido abrangidas as seguintes áreas de conhecimento: modelagem de processos, análise de processos; desenho de processos e implementação de processos; a área de Gerenciamento do Desempenho dos Processos não consta do escopo das atividades a serem desenvolvidas pela equipe responsável pela execução do presente Plano, no entanto, os trabalhos visam a alcançar a transformação de processos, sendo identificados óbices/problemas e oportunidades de melhoria, no sentido de minimizar os aspectos adversos.

**2.1.3** A condução dos trabalhos será acompanhada por meio de reuniões de controle em que participam todos ou parte dos componentes da equipe envolvida. A implementação do acesso global do desenvolvimento dos processos para utilização da equipe, será implementada via navegador web, em servidor local, concentrando e compartilhando todas as atualizações em um local único, utilizando recursos computacionais, a modelagem dos processos pela ferramenta BIZAGI e o controle das entregas do GT por intermédio do GPAER. Ao serem concluídos os trabalhos, os mesmos serão disponibilizados na página da DIRAP na INTRAER, em endereço a ser comunicado oportunamente, sendo concedido acesso a todos os envolvidos no projeto.

**2.1.4** Para elaboração dos documentos, as equipes alocadas atuarão isoladamente e/ou em conjunto, sendo os trabalhos sempre controlados e avaliados nas reuniões de monitoramento e controle.

### **2.2 ANÁLISE DA SITUAÇÃO**

A situação atual pode apresentar características a seguir identificadas, típicas em organizações que se encontram em processo de mudança organizacional:

- a) processos podem estar defasados e precisam ser rediscutidos;
- b) falta de alinhamento de áreas e pessoas às estratégias;
- c) burocracia decorrente do entendimento “sempre foi assim”;
- d) possível duplicidade de atividades e sobreposição de funções;
- e) excesso de retrabalho por desconhecimento e/ou descumprimento de aspectos já normatizados;
- f) conhecimento dos processos centralizado e não compartilhado;
- g) setores superdimensionados ou subdimensionados;
- h) estruturas focadas na rotina, com foco na divisão de trabalho (não nos processos); e
- i) estrutura informal não definida e desconhecimento de atividades e processos.

### **2.3 CENÁRIO DESEJADO**

Com a execução do presente Plano, o objetivo geral e objetivos específicos a serem atingidos são:

**2.3.1 Objetivo geral 1:** garantir a efetividade das atividades realizadas e o cumprimento das metas, atingindo a visão e a missão da Organização, em alinhamento às diretrizes superiores, por intermédio da obtenção e otimização dos processos administrativos relacionados à área de pessoal no COMAER;

**2.3.2 Objetivo geral 2:** como produto final, a ser obtido em JULHO 2022, confeccionar o norma contendo todos os processos administrativos finalísticos da DIRAP, considerando a busca de um melhor atendimento aos clientes finais no âmbito do COMAER (ativos, veteranos e pensionistas).

#### **2.3.3 Objetivos específicos:**

- a) conhecimento dos trabalhos anteriores, voltados à gestão de processos, já realizados no âmbito do COMGEP e da DIRAP;
- b) busca da excelência no gerenciamento de desempenho de processos da Gestão organizacional;
- c) mapeamento e otimização dos processos finalísticos da DIRAP e de suas organizações subordinadas;
- d) mudança de cultura, por meio da implementação de novo modelo de gestão, baseado em processos, com a busca por automatização e transformação de processos, por meio de ferramentas de TI;
- e) redesenho dos processos finalísticos da DIRAP e possíveis alterações nos fluxos de comunicação entre a Diretoria e suas organizações subordinadas e entre os Elos sistêmicos dos quais a DIRAP é Órgão Central do Sistema; e
- f) Atualização das legislações sistêmicas e reguladoras que regem o funcionamento dos sistemas dos quais a DIRAP é Órgão Central, bem como das normas que orientam o funcionamento e o encadeamento das atividades cotidianas e laborais, e que descrevem os procedimentos a serem observados para a operacionalização de cada atividade/tarefa.

### **2.4 BASE METODOLÓGICA**

**2.4.1** A base metodológica adotada será composta de boas práticas e legislação da Administração pública Federal.

#### **2.4.2 ENTES ENVOLVIDOS NO PROJETO DE PROCESSOS**

Os entes envolvidos na execução das atividades do projeto de processos são:

- a) GT de especialistas de processos, a serem designados pela DIRAP e demais elos do COMAER, a serem requisitados de acordo com o andamento dos trabalhos;
- b) Seção de Planejamento, Orçamento e Gestão da DIRAP (SPOG); e
- c) equipe técnica responsável pela execução do projeto: Presidente,



Coordenador-Geral, Gerente de Processo, Analista, Auxiliar do Analista de Processos e Facilitador.

## 2.5 RISCOS DA IMPLANTAÇÃO

Risco	Probabilidade	Impacto	Probabilidade x impacto
A pandemia gerada pelo COVID 19 não permitir a disponibilidade de pessoal para a realização dos trabalhos	3	3	9
Falta de capacitação na área de Gestão de Processos da equipe de implantação	3	3	9
Inexperiência da equipe de implantação	3	3	9
Não aceitação dos setores	2	4	8
Membros da equipe responsável pelo acompanhamento e monitoramento do processo de implantação, estejam, concomitantemente, envolvidos com outras tarefas adversas também prioritárias	4	2	8
Alteração a médio e longo prazo da estrutura organizacional e funcional da DIRAP e dos processos a serem priorizados	4	1	4

PROBABILIDADE X IMPACTO		IMPACTO				
		Insignificante 1	Pequeno 2	Moderado 3	Grande 4	Catastrófico 5
P R O B A B I L I D A D E	Muito Alta 5	Pouco Grave 5	Grave 10	Muito Grave 15	Extremamente Grave 20	Extremamente Grave 25
	Alta 4	Pouco Grave 4	Grave 8	Muito Grave 12	Muito Grave 16	Extremamente Grave 20
	Possível 3	Pouco Grave 3	Grave 6	Grave 9	Muito Grave 12	Muito Grave 15
	Baixa 2	Sem Gravidade 2	Pouco Grave 4	Grave 6	Grave 8	Grave 10
	Remota 1	Sem Gravidade 1	Sem Gravidade 2	Pouco Grave 3	Pouco Grave 4	Pouco Grave 5

Fonte: DCA 16-2/2018 – Gestão de Riscos no COMAER

## 2.6 ENTREGAS DO PROJETO

ENTREGA	RESPONSÁVEL	PRAZO
Capacitar GT	SPOG	Até 21 JUN 2021
Legislações internas e outras - análises e	SPOG	30 JUN 2021

ENTREGA	RESPONSÁVEL	PRAZO
adequações		
Normas dos principais processos	SPOG	31 JUL 2021
Repositório de processos institucionais – (GPAer e \\Horus\publico\Governança\Mapeamento de Processos)	SPOG	À medida que as entregas forem acontecendo
Mapeamento de Processos das Subdiretorias e Assessorias – AS IS	GT	30 NOV 2021
Repositório de boas práticas	SPOG	31 JUL 2022

**2.6.1** O plano de implementação das Subdiretorias e Assessorias deve conter as seguintes peças:

- a) a análise 5W2H
- b) a matriz GUT;
- c) a análise “AS IS” dos processos escolhidos para serem melhorados;
- d) os papéis e responsabilidades da equipe de implementação da Subdiretoria (ver item 4.7 do presente Plano);
- e) identificação dos atores, donos e gerentes dos processos a serem melhorados;
- f) o mapeamento dos processos a serem melhorados;
- g) o redesenho do processo a ser melhorado;
- h) a capacidade dos processos escolhidos para serem melhorados;
- i) a avaliação de desempenho dos processos escolhidos para serem melhorados;
- j) o gerenciamento de desempenho dos processos a serem melhorados;
- k) o “TO BE” dos processos escolhidos para serem melhorados; e
- l) cronograma das atividades/tarefas para a transformação dos processos.

### **3 ORIENTAÇÕES PARA O TRABALHO**

#### **3.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS**

**3.1.1** No começo do ano de 2017, foram iniciadas as mudanças na estrutura funcional da DIRAP, com a reativação da Subdiretoria do Serviço Militar (SDSM) e a criação e subordinação dos Serviços de Recrutamento e Preparo de Pessoal na Aeronáutica (SEREP) à Diretoria. Tais Serviços herdaram as atividades do SIREMOBI, até então operacionalizadas pelos extintos Comandos-Aéreos Regionais (COMAR).

**3.1.2** Em seguida, foi incorporada à DIRAP a então Subdiretoria de Inativos e Pensionistas – SDIP, na medida em que a mudança física da sede da Diretoria migrava do Centro do Rio de Janeiro para a Ponta do Galeão.

**3.1.3** Após esta primeira fase, em 2019, novas mudanças foram realizadas, sendo incorporada à DIRAP a extinta Subdiretoria de Encargos Especiais (SDEE), até então subordinada à DIRAD.

**3.1.4** Em função da reestruturação e incorporação de processos ao ser arcabouço organizacional, foi publicada a Portaria COMGEP n. 1.286/DLE, de 30 de maio de 2019, instituindo Grupo de Trabalho para a elaboração de proposta de otimização dos processos administrativos relacionados à área de pessoal do COMAER. Tais atividades voltaram-se, especificamente, para o escopo de alguns processos tratados pela ICA 35-1 (Padronização de Processos Administrativos), que envolveram apenas 02 (dois) segmentos da DIRAP, a Subdiretoria de Pessoal Militar (SDPM) e Subdiretoria do Serviço Militar (SDSM).

**3.1.5** Inicia-se então uma nova fase, que será objeto do presente Plano, caracterizada como uma “segunda etapa” da melhoria de processos da OM. Espera-se para esta “segunda etapa”:

- a) analisar os processos assimilados recentemente pela DIRAP, desde 2017, com a assimilação dos setores já supracitados, com a aplicação prática da metodologia proposta; e
- b) a elaboração de norma que possa ensejar a proposição de mudanças/atualizações nas legislações sistêmicas e no funcionamento das Organizações envolvidas como Elos dos Sistemas organizacionais analisados.

**3.1.6** Em todos os níveis e setores da DIRAP, será realizado o planejamento e controle das atividades deste plano, com o propósito de manter a continuidade dos trabalhos, independentemente da troca de seus responsáveis.

**3.1.7** Seguindo as orientações das legislações supramencionadas, esta Diretoria desenvolverá as atividades do presente Plano no sentido de que estas apontem para:

- a) a identificação dos macroprocessos finalísticos, gerenciais e de apoio relacionados ao cumprimento da missão da DIRAP e de cada Sistema Organizacional do qual a DIRAP é Órgão Central, bem como do SISPAER, cujo Órgão central é o COMGEP;
- b) a racionalização das estruturas organizacionais visando a melhoria dos processos necessários ao cumprimento da missão de cada segmento de trabalho da organização e a redução das estruturas administrativas;
- c) a reestruturação pautada nas premissas de planejamento, de coordenação e de controle;

- d) um melhor equilíbrio entre os recursos humanos e materiais voltados para a atividade-fim da DIRAP;
- e) o detalhamento, onde couber, das tarefas/serviços prestados substituídos ou reformulados, bem como a destinação dada a tais atividades dentro do processo de melhoria proposto; e
- f) a otimização do número de cargos na estrutura organizacional, racionalizando a força de trabalho àquela essencialmente necessária ao necessário, bem como gerando redirecionamento de pessoal de setores com margem de folga na utilização de Recursos Humanos para aqueles segmentos com carência demonstrada de pessoas para realizarem as atividades.

### **3.2 HORIZONTE TEMPORAL**

**3.2.1** Os marcos temporais para as diversas atividades estão listados no anexo A deste plano.

## **4 ATRIBUIÇÕES**

**4.1** Caberá ao Diretor da DIRAP a supervisão geral das ações relativas à implementação deste Plano;

**4.2** Caberá ao Presidente do Grupo de Trabalho (GT) buscar junto às lideranças em todos os níveis, o comprometimento direto nas tarefas, com o fito de instruir e motivar as respectivas equipes de trabalho; bem como de coordenar as atividades descritas neste Plano e suas contingências;

**4.3** Caberá à SPOG o acompanhamento das atividades desenvolvidas durante a implementação dos trabalhos, por intermédio do controle das atividades, devidamente registradas em atas das reuniões a serem realizadas;

**4.4** O GPAer será utilizado como repositório para o registro das etapas do trabalho descrito neste Plano.

### **4.5 DA DIRAP**

- a) capacitar seu efetivo em Gestão por Processos, em especial, os especialistas diretamente envolvidos com o processo finalístico “Gestão de Pessoas”;
- b) implementar o projeto de melhoria de processos da DIRAP;
- c) observar o cronograma previsto no presente Plano; e
- d) zelar pela observância das diretrizes constantes neste Plano.

### **4.6 DAS ORGANIZAÇÕES SUBORDINADAS À DIRAP**

- a) alimentar o GPAER oportunamente visando ao acompanhamento da evolução da implantação do mapeamento de processos dos SEREP pela DIRAP;
- b) utilizar a metodologia de implantação e os requisitos de solução tecnológica para auxiliar a execução do modelo de Gestão por Processos na DIRAP e OM subordinadas. e
- c) participar de treinamento específico a ser oportunamente definido pela SPOG, a fim de capacitar Recursos Humanos para implementar o modelo proposto no âmbito de cada SEREP.

### **4.7 DO GT**

- a) alimentar o GPAER oportunamente visando ao acompanhamento da evolução da implantação do mapeamento de processos da DIRAP, coordenado pela SPOG;
- b) sugerir a metodologia de implantação, de implementação e ferramentas automatizadas para auxiliar a execução do modelo de Gestão por Processos;
- c) dirimir dúvidas das Subdiretorias e Assessorias da DIRAP e OM subordinadas, no que se refere à implantação do modelo;
- d) assessorar a DIRAP e OM subordinadas na implantação da melhoria contínua do processo finalístico “Gestão de Pessoas”; e
- e) decidir sobre a uniformização de procedimentos referentes à implantação do

modelo de Gestão por Processos.

#### **4.8 EQUIPE E ATIVIDADES DESEMPENHADAS PELO GT**

**4.8.1** As principais atividades desempenhadas pela Comissão designada para realização dos trabalhos são as que se seguem, e abaixo estão listados os participantes e suas respectivas atribuições no desenvolvimento dos trabalhos (papéis e responsabilidades):

##### **4.8.1.1 Presidente**

- a) conduzir a implementação do Mapeamento de Processos no âmbito da DIRAP, em estreita coordenação com o Coordenador Geral do GT criado para tal; e
- b) assessorar o Diretor da DIRAP informado acerca do andamento das atividades propostas, em consonância com o cronograma proposto para as entregas, analisando as contingências advindas dos riscos vislumbrados e propor, quando conveniente, prazos e atividades diferentes daqueles estabelecidos neste Plano

##### **4.8.1.2 Coordenador Geral:**

- a) tem como principal atribuição o gerenciamento da realização do mapeamento dos processos de todos os segmentos da DIRAP;
- b) prover os subsídios essenciais para que os gerentes de processos possam conduzir os trabalhos no âmbito de cada equipe;
- c) coordenar a realização de treinamento em gestão por processos, para as equipes, quando necessário; e
- d) manter o Presidente do GT informado acerca do andamento das atividades propostas, em consonância com o cronograma previsto para as entregas.

##### **4.8.1.3 Facilitador**

- a) O Facilitador apoiará as equipes do Grupo de Trabalho de Mapeamento de Processos da DIRAP na realização de treinamento em gestão por processos, quando necessário, no entendimento e na modelagem de processos da situação atual (“AS IS”), na proposição de melhorias para os processos analisados (“TO BE”) e coordenará o acesso à ferramenta Bizagi.
  - Esclarecer dúvidas com relação à metodologia aplicada
  - Acompanhar a execução das entregas
  - Realizar a reunião de controle
  - Visar à melhoria dos processos

##### **4.8.1.4 Gerente de Processo**

- a) O Gerente de Processo é o responsável por determinado processo e, em decorrência disso, tem a responsabilidade de gerenciar a realização de seu mapeamento, com base nas orientações da DIRAP.
  - Orientar as equipes nas dúvidas que forem cabíveis
  - Validar a matriz 5W2H
  - Avaliar matriz GUT

- Validar Formulários (Anexo B)
- Validar o Desenho do “AS IS”
- Validar Formulários (Anexo C)
- Validar o Desenho do “TO BE”
- Validar os processos no Bizagi
- Consolidar os trabalhos para a entrega à SPOG
- Cobrar às equipes para a entrega nos prazos estabelecidos
- Visar à melhoria dos processos

#### **4.8.1.5 Analista de processos e auxiliares:**

- a) São os integrantes da Organização Militar que, de fato, realizarão o trabalho de análise e mapeamento de um ou mais processos da DIRAP, à luz das orientações vigentes no COMAER.
  - Elaborar a matriz 5W2H
  - Elaborar matriz GUT
  - Elaborar Formulários (Anexo B e Anexo C)
  - Mapear os processos no Bizagi
  - Responsável pelas entregas no prazo
  - Propor as melhorias dos processos analisados

## 5 DESENVOLVIMENTO DOS TRABALHOS

### 5.1 PLANO DE EXECUÇÃO

**5.1.1** Os trabalhos se caracterizam como um projeto de processos, do ponto de vista do que contemplam os conceitos considerados na fonte deste Plano (ABPMP BPM CBOK V 3.0), tendo sido abrangidas as seguintes áreas de conhecimento: Modelagem de Processos; Análise de Processos; Desenho de Processos; e Implementação de Processos; a área de Gerenciamento do Desempenho dos Processos não consta do escopo das atividades desenvolvidas pela equipe responsável pelo desenvolvimento das atividades. Quanto à possibilidade de transformação de processos, serão identificados óbices/problemas e oportunidades de melhoria, no sentido de minimizar os aspectos adversos.

**5.1.2** Para elaboração dos documentos, a equipe poderá trabalhar isoladamente e/ou em conjunto, sendo os trabalhos sempre controlados e avaliados nas reuniões de monitoramento e controle.

**5.1.3** Os trabalhos concluídos e que foram acompanhados, por meio de reuniões de controle em que participaram todos ou parte dos componentes da equipe envolvida, deverão ser disponibilizados na página da DIRAP (INTRAER) e no GPAer, em endereços a serem definidos oportunamente, sendo concedido acesso a todos os envolvidos.

**5.1.4** A implementação do acesso global do desenvolvimento dos processos para utilização da equipe deverá ser implementada via navegador web em servidor local, concentrando e compartilhando todas as atualizações em um local único, utilizando recursos computacionais da ferramenta *Bizagi*.

### 5.2 ATIVIDADES DA SPOG COMO ESCRITÓRIO DE PROCESSOS DA DIRAP

ATIVIDADE	PAPEL DO ESCRITÓRIO DE PROCESSOS
Acompanhamento do desempenho da organização	Apoio aos gestores e membros do efetivo indicados por estes, nas atividades de Acompanhamento de indicadores, implantação de processos, entre outros. Gerenciar portfólio de processos.
Divulgação e manutenção do método de Gestão por processos na organização	Conscientização permanente em prol da gestão por processos e contínua análise de processos
Capacitação e desenvolvimento de competências profissionais em gestão por processos	Definir responsáveis por projetos; Capacitação permanente para a manutenção de competências voltadas para a gestão por processos na organização.
“Ponte” entre o ambiente operacional e o nível gerencial	Atuar como interlocutor entre os níveis organizacionais, buscando alinhar as iniciativas de nível operacional com as necessidades da organização.
Promover integração entre as áreas da organização:	Promoção da convergência entre as mais diversas áreas, eliminando, por exemplo, processos idênticos que ocorram em áreas diferentes.



## **6 DISPOSIÇÕES GERAIS**

**6.1** Todos os procedimentos estabelecidos em legislação, versando sobre a execução e o acompanhamento das atividades deste Plano, deverão ser obedecidos até que haja disposições em contrário.

**6.2** Este Plano constitui a base para o planejamento da melhoria contínua dos processos finalísticos da Diretoria de Administração do Pessoal.

**6.3** A DIRAP é responsável por manter atualizada toda a legislação decorrente deste Plano, devendo rever, sempre que necessário, a legislação referente à implantação do mesmo e, quando for o caso, assessorar o COMGEP quando se tratar de legislação a ser aprovada por aquele Comando-Geral.

**6.4** O cronograma previsto para este Plano está disponível no anexo A deste documento.

**6.5** O cronograma de treinamento e implementação das melhorias nos SEREP será divulgado oportunamente, via complementação deste Plano

**6.6** O Regimento Interno a ser considerado para a elaboração dos trabalhos, em caráter excepcional, será aquele já proposto pela DIRAP ao COMGEP, atualmente em processo de análise quanto à forma e demais parâmetros e requisitos de caráter normativo, porém sem influência na estrutura proposta pela Diretoria e suas atribuições regimentais.

**6.7** Os mapeamentos dos processos afetos à Assessoria de Registros de Pessoal (ARP) e à Secretaria Geral da DIRAP (SECGD) deverão ter prioridades diferenciadas. Dessa forma, as possíveis melhorias identificadas na fase “AS IS” foram implementadas em 2021, o que resultará na elaboração da fase “TO BE” em parte ou no todo.

**6.8** Os membros do GT COMGEP deverão finalizar e atualizar os mapeamentos elaborados nos anos de 2019 e 2020, e deverão apresentar proposta de norma que substitua a atual ICA 35-1 (Padronização de Processos Administrativos), em consonância com o cronograma previsto para este Plano (anexo A) e neste Plano tratados como GT COMGEP.

**6.9** Os mapeamentos dos processos a serem elaborados por intermédio deste Plano, deverão contemplar as ações até o nível TAREFA.

## **7 DISPOSIÇÕES FINAIS**

**7.1** O presente Plano entra em vigor na data de sua publicação.

**7.2** Os casos não previstos neste Plano serão submetidos à apreciação do Diretor de Administração do Pessoal.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Comando da Aeronáutica. *Sistemática de Planejamento e Gestão Institucional da Aeronáutica - Volume 1- Planejamento*:DCA 11-1/2020.

Portaria GABAER Nº 98/GC3, de 2 de junho de 2021 – Divulga a Diretriz de Comando do Comandante da Aeronáutica.

Concepção Estratégica - “Força Aérea 100”, aprovada pela Portaria nº 1.597/GC3, de 10 de outubro de 2018.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. *Diretriz de Planejamento Institucional*: DCA 11-118.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. *Plano Setorial do Comando-Geral do Pessoal para o Período de 2021 a 2024*: PCA 11-114.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. *Gestão por processos no COMAER*: DCA 16-5/2020.

ROCA 21-32/2020 – Regulamento da Diretoria de Administração do Pessoal.

RICA 21-186/2019 – Regimento Interno da Diretoria de Administração do Pessoal.

Programa de Trabalho Anual da Diretoria de Administração do Pessoal para o ano de 2021, aprovado pela Portaria DIRAP nº 4/SPOG4, 11 de janeiro de 2021.

Portaria DIRAP nº 43/SPOG4, de 13 de maio de 2021 - Institui Grupo de Trabalho de Mapeamento de Processos no âmbito da DIRAP.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. *Implantação e Gerenciamento de Sistemas no Comando da Aeronáutica*: ICA 700-1/2006.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. *Funcionamento do Sistema de Assistência aos Veteranos e Pensionistas da Aeronáutica (SAVPAR)*: NSCA 47-1/2020.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. *Serviço Social no âmbito do COMAER*: NSCA 163-1/2020

BRASIL. Comando da Aeronáutica. *Identificação de Pessoal* NSCA 13-1/2020.

Portaria nº 598/GC3, DE 6 DE AGOSTO DE 2008 - Dispõe sobre o Sistema de Recrutamento e Mobilização de Pessoal da Aeronáutica

BRASIL. Comando da Aeronáutica. *Norma do Sistema de Pessoal da Aeronáutica*: NSCA 30-1/2003.

ABPMP (Association of Business Process Management Professionals) Brasil, Guia de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento, ABPMP BPM CBOK, V. 3.0. 1ª Edição. Brasil, 2013. Disponível em: <http://www.abpmp-br.org/>

KAPLAN, R.S.; NORTON, D. P. **The balanced scorecard: translating strategy into action**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Mapa Estratégico - Tradução da Estratégia**. Disponível

em:[http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/planejamento\\_gestao/planejamento/planos\\_estrategicos\\_TCU/Mapa\\_Estrat%C3%A9gico.pdf](http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/planejamento_gestao/planejamento/planos_estrategicos_TCU/Mapa_Estrat%C3%A9gico.pdf).

MONTGOMERY, Cynthia & PORTER, Michel E.(org.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Tradução por Bazán Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PORTER, Michel E. *Vantagem competitiva*. Tradução por Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

\_\_\_\_\_. *Estratégia competitiva: Técnica para análise de indústria e da concorrência*. Tradução por Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro : Campus, 1991.

**Anexo A – Calendário de reuniões e entregas**

<b>NR.</b>	<b>PRAZO</b>	<b>AÇÃO</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>
1	07 MAIO 2021	Emissão de ofício interno, solicitando a designação dos componentes do Grupo de Trabalho.	Coord. Geral
2	19 MAIO 2021	Aprovação e publicação em Boletim Interno da Portaria de constituição e designação do Grupo do Grupo de Trabalho responsável pela implementação do processo de melhoria por intermédio do mapeamento de processos da DIRAP (Equipe técnica responsável pela execução do projeto: Presidente, Coordenador geral, Gerentes de Processo, Analistas de Processo e Facilitadores de Processos).	Coord. Geral
3	16 JUN 2021	Aprovação e publicação em BCA do Plano para a implementação do processo de melhoria por intermédio do mapeamento de processos.	Coord. Geral
4	21 JUN 2021	Realização de ciclo de apresentações sobre a estrutura de Governança no COMAER e treinamento em mapeamento de processo.	Coord. Geral
5	23 JUN 2021	Realização de reunião com os Gerentes de processo para tratar do detalhamento do PCA de implementação das atividades.	Coord. Geral
6	15 JUL 2021	Alocar fisicamente as instalações da DIRAP para os trabalhos que envolverão a /DIRSA/DIRAD/CEAP, visando ao efetivo funcionamento para o trabalho do GT	Coord. Geral
7	15 JUL 2021	Coordenar a participação de representante(s) da DIRSA/DIRAD/CEAP e elaborar agenda específica para o GT interagir com os segmentos indicados.	Coord. Geral
8	23 JUL 2021	Estudo e análise das legislações que tratam dos Sistemas organizacionais (ICA 700-1/2006) e da DCA 16-5 – Gestão por Processos no COMAER para os quais a DIRAP é Órgão Central, bem como para aqueles em que o COMGEP é o Órgão Central e a DIRAP possui papel específico.	GT
9	23 JUL	Estudo dos ROCA e RICA da DIRAP, por parte de todos os envolvidos no trabalho; considerar a proposta de RICA já aprovada pelo Diretor da DIRAP, a ser disponibilizada e divulgada no portal da DIRAP.	GT
10	23 JUL 2021	Analisar os macroprocessos e processos prioritários da DIRAP em função dos estudos e análise do item imediatamente acima.	GT
11	26 JUL 2021	Realizar reunião de controle. Tema: Entrega da 5W2H e Matriz GUT.	GT
12	26 JUL 2021	Realizar reunião de controle. Tema: Definições e debates sobre a entrega da norma que substituirá a ICA 35-1.	GT COMGEP
13	30 JUL 2021	Conceber, divulgar e operacionalizar modelo (presencial, EAD ou híbrido) de treinamento para os SEREP BE/BR/CO/MN/RF/SP, contendo apresentações sobre a estrutura de Governança no COMAER e treinamento em mapeamento de processo.	Coord. Geral

**Continuação Anexo A – Calendário de reuniões e entregas**

14	26 AGO 2021	Realizar reunião de controle. Tema: Início dos estudos para a análise dos processos e aprovação pelo GT (“AS IS”).	Coord. Geral
15	26 AGO 2021	Realizar reunião de controle. Tema: Definições e debates sobre a entrega da norma que substituirá a ICA 35-1.	GT COMGEP
16	27 AGO 2021	Início dos estudos para a análise dos processos e aprovação pelo GT (“AS IS”).	Facilitador
17	31 AGO 2021	Consolidar as legislações que carecem de republicações, nominar responsáveis pelas atualizações e propor cronograma específico para o término da empreitada no âmbito de cada segmento de trabalho da DIRAP, em coordenação com a SPOG.	Gerente de Processo
18	15 SET 2021	Realizar reunião de controle. Tema: Entrega do Formulário B, da DCA 16-5.	GT
19	15 SET 2021	Realizar reunião de controle. Tema: Definições e debates sobre a entrega da norma que substituirá a ICA 35-1.	GT COMGEP
20	29 SET 2021	Realizar reunião de controle. Tema: Entrega dos desenhos pelo <i>Bizagi</i> modelados até a presente data.	GT
21	13 OUT 2021	Realizar reunião de controle. Tema: Entrega dos desenhos pelo <i>Bizagi</i> modelados até a presente data.	GT
22	13 OUT 2021	Realizar reunião de controle. Tema: Definições e debates sobre a entrega da norma que substituirá a ICA 35-1.	GT COMGEP
23	27 OUT 2021	Realizar reunião de controle. Tema: Entrega dos desenhos pelo <i>Bizagi</i> modelados até a presente data.	GT
24	03 NOV 2021	Realizar reunião de controle. Tema: Entrega dos desenhos pelo <i>Bizagi</i> modelados até a presente data.	GT
25	10 NOV 2021	Realizar reunião de controle. Tema: Entrega dos desenhos pelo <i>Bizagi</i> modelados até a presente data.	GT
26	17 NOV 2021	Realizar reunião de controle. Tema: Entrega dos desenhos pelo <i>Bizagi</i> modelados até a presente data.	GT
27	17 NOV 2021	Realizar reunião de controle. Tema: Definições e debates sobre a entrega da norma que substituirá a ICA 35-1.	GT COMGEP
28	24 NOV 2021	Realizar reunião de controle. Tema: Entrega dos desenhos pelo <i>Bizagi</i> modelados até a presente data.	GT
29	24 NOV 2021	Realizar reunião de controle. Tema: Entrega de norma que substituirá a ICA 35-1 para análise quanto à forma e posterior envio ao Diretor para análise, correções e providências para publicação de portaria específica.	GT COMGEP

**Continuação Anexo A – Calendário de reuniões e entregas**

30	25 NOV 2021	Em função dos estudos realizados até esta data, analisar os macroprocessos e processos da DIRAP e coordenar elaboração de arquivo único que possa demonstrar os “pequenos ganhos”, tais como: ciclos dos processos analisados com ênfase no tempo suprimido na obtenção do produto final / possíveis exclusões de entes que não agregam valor / visibilidade de legislações que necessitam de ajustes / necessidades pontuais de treinamento de pessoas que tratam determinados processos / divulgação das informações que traduzam boas práticas de gestão nas Visitas de Capacitação Técnica – BALÕES / disponibilidade de pessoal ocioso e redirecionamento para segmentos de trabalho que de fato necessitam de complementação de Recursos Humanos.	Coord. Geral
31	30 NOV 2021	Apresentação da conclusão dos trabalhos para o Diretor da DIRAP, demonstrando possíveis e pequenos ganhos e as evidências levantadas na fase AS IS.	Presidente
32	30 NOV 2021	Finalização dos registros GPAER e arquivo funcional.	Coord. Geral
33	31 MAR 2022	Propor os conteúdos a serem inseridos na republicação das legislações (normativas e sistêmicas), a serem atualizadas de acordo com a análise dos processos mapeados.	GT
34	06 ABR 2022	Emissão de ofício interno, solicitando a designação dos componentes do Grupo de Trabalho.	Coord. Geral
35	13 ABR 2022	Aprovação e publicação em Boletim Interno da Portaria de constituição e designação do Grupo do Grupo de Trabalho responsável pela implementação do processo de melhoria por intermédio do mapeamento de processos da DIRAP (Equipe técnica responsável pela execução do projeto: Presidente, Coordenador geral, Gerentes de Processo, Analistas de Processo e Facilitadores de Processos).	Coord. Geral
36	20 ABR 2022	Aprovação e publicação em BCA do Plano para a implementação do processo de melhoria por intermédio do mapeamento de processos.	Coord. Geral
37	03 MAIO 2022	Realização de reunião com os Gerentes de processo para tratar do detalhamento do PCA de implementação das atividades.	Coord. Geral
38	04 MAIO 2022	Estudo do RICA da DIRAP, por parte de todos os envolvidos no trabalho; considerar a proposta de RICA já aprovada pelo Diretor da DIRAP, a ser disponibilizada e divulgada no portal da DIRAP.	GT
39	17 MAIO 2022	Analisar os macroprocessos e processos prioritários da DIRAP em função do estudo e análise do item acima	GT
40	04 MAIO 22	Início dos estudos para a análise dos processos e aprovação pelo GT (Proposta – “TO BE”)	GT
41	23 MAIO 2022	Entrega do Formulário C (Proposta – “TO BE”)	GT
42	24 MAIO 2022	Realizar reunião de controle com os setores acionados	SPOG

**Continuação Anexo A – Calendário de reuniões e entregas**

NR.	PRAZO	AÇÃO	RESPONSÁVEL
43	30 MAI 22	Entrega dos desenhos modelados pelo <i>Bizagi</i> (Proposta – “TO BE”).	GT
44	29 AGO 22	Reunião de controle para início da análise dos formulários C e dos desenhos mapeados pelos setores.	Facilitador
45	31 AGO 22	Identificação da relação dos demais processos, conforme item 7.10 da DCA 16-5/2019.	Facilitador
46	03 OUT 22	Definição dos indicadores de mensuração do resultado conforme item 7.7 da DCA 16-5/2019.	GT DIRAP
47	07 NOV 22	Início da confecção da minuta do plano de ação para implantação das melhorias	GT DIRAP
48	11 NOV 22	Encaminhar a proposta de transformação dos Processos “TO BE” do SEREP para o Coordenador Geral.	GT SEREP-BE/ GT SEREP-MN/ GT SEREP-RJ
49	21 NOV 22	Término da confecção da minuta do plano de ação para implantação das melhorias.	GT DIRAP
50	30 NOV 22	Disponibilização pelos SEREP (no GPAER e na página) dos formulários de Mapeamento de Processos e dos Formulários de Avaliação de Fluxo de Processos (Anexos B e C da DCA 16-5/2019) e seus respectivos desenhos modelados pelo <i>Bizagi</i> .	GT SEREP-BE/ GT SEREP-MN/ GT SEREP-RJ
51	01 DEZ 22	Apresentação da conclusão dos trabalhos para o Diretor da DIRAP, demonstrando a proposta de transformação dos Processos “TO BE”.	Coord. Geral
52	13 JAN 23	Encaminhar a proposta de transformação dos Processos “TO BE” do SEREP para o Coordenador Geral.	GT SEREP-BR/ GT SEREP-RF/ GT SEREP-SP
53	30 JAN 23	Disponibilização pelos SEREP (no GPAER e na página) dos formulários de Mapeamento de Processos e dos Formulários de Avaliação de Fluxo de Processos (Anexos B e C da DCA 16-5/2019) e seus respectivos desenhos modelados pelo <i>Bizagi</i> .	GT SEREP-BR/ GT SEREP-RF/ GT SEREP-SP
54	01 MAR 23	Reunião para tratar sobre o retorno dos trabalhos de mapeamento de processos.	Facilitador
55	02 MAR 23	Manualização dos processos mapeados conforme item 7.9 da DCA 16-5/2019	GT (DIRAP/SEREP)
56	03 ABR 23	Início da implantação das melhorias aprovadas pelo Diretor	GT (DIRAP/SEREP)
57	02 MAI 23	Inserção no GPAER dos indicadores de resultado conforme itens 5.9 da DCA 16-5/2019 e 4.4 do PCA 11-381/2022.	GT SEREP
58	01 JUN 23	Monitoramento e controle conforme item 5.8 da DCA 16-5/2019	Facilitador
59	06 NOV 23	Refinamento ou Transformação conforme itens 5.9 da DCA 16-5/2019..	GT (DIRAP/SEREP)
60	30 NOV 23	Finalização dos registros no GPAER e arquivo funcional.	GT (DIRAP/SEREP)
61	01 DEZ 23	Apresentação da conclusão dos trabalhos para o Diretor da DIRAP.	Coord. Geral

(NR – PORTARIA DIRAP Nº 169/SPOG4, DE 29 AGO 2022)