



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração
Curso de Graduação em Administração à distância

ANNE ELISE RABELO RODRIGUES

PROJETO DE GESTÃO DE PROCESSOS NA INFRAERO

Brasília – DF

2010

ANNE ELISE RABELO RODRIGUES

PROJETO DE GESTÃO DE PROCESSOS NA INFRAERO

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Supervisor: Doutor Rildo Ribeiro dos Santos

Professor Tutor: Administrador de Empresas, Wildston Silva de Freitas

Brasília – DF

2010

Rodrigues, Anne Elise Rabelo.

Projeto de Gestão de Processos na Infraero / Anne Elise Rabelo Rodrigues. – Brasília, 2010.

83 f.: il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2010.

Orientador: Prof. Wildston Silva de Freitas. Prof. Doutor Rildo Ribeiro dos Santos, Departamento de Administração.

1. Gestão de Processos. 2. Organizações Públicas 3. Metodologia de Gestão de Processos. I. Título.

ANNE ELISE RABELO RODRIGUES

PROJETO DE GESTÃO DE PROCESSOS NA INFRAERO

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
(a) aluno (a)

Anne Elise Rabelo Rodrigues

Doutor, Rildo Ribeiro dos Santos
Professor-Orientador

Especialista, Viviane Moura Martins
Professor-Examinador

Brasília, 04 de dezembro de 2010

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus; aos meus familiares; aos professores Domingos Spezia, Rildo Ribeiro e Wildston Silva; e à equipe da PGDO da Infraero que me auxiliaram de maneira relevante na elaboração desse trabalho.

“O papel da Gestão por Processos é servir de instrumento de ligação entre tudo o que se faz na organização. Visa facilitar a comunicação e a cooperação, servindo de elo entre as estratégias e competências organizacionais e as atividades diárias.” (VALLE ET AL, 2009, p. xiii)

RESUMO

A Gestão de Processos trata-se de um conjunto de atividades relacionadas aos processos organizacionais, que envolve o levantamento da situação atual; a implantação de soluções dos problemas encontrados, eliminando atividades que não agregam valor; o monitoramento e melhoria contínua dos processos. Caso a Gestão de Processos seja bem desenvolvida e aplicada, priorizando-se o mapeamento dos processos críticos, obtêm-se mais eficiência e eficácia no atingimento do planejamento estratégico da organização e no atendimento das necessidades do cliente, que no caso de organizações públicas trata-se do “cidadão-cliente”. Esse trabalho é um estudo de caso realizado na empresa pública, a Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária – INFRAERO. Teve o objetivo de verificar a situação atual e perspectivas futuras do Projeto de Gestão de Processos de Negócios dessa organização. Serve como um comparativo para a implantação da Gestão de Processos em outras organizações públicas. Esse trabalho abordou especificamente os temas: Metodologia de implantação da Gestão de Processos e de Mapeamento e modelagem de processos; possibilidade de adaptação no arranjo organizacional visando maior eficiência da Gestão de Processos; ações de Gestão da mudança para minimizar as resistências ao projeto; possibilidade de implantação das ferramentas e sistemas tecnológicos de suporte à Gestão de Processos e melhoria contínua. A Infraero iniciou o mapeamento dos processos em 2008, mas precisou paralisar essas atividades para desenvolver uma metodologia de Gestão de Processos mais consistente, mudando o entendimento a respeito dos processos críticos. O projeto de Gestão de Processos da Infraero será implantado como um projeto-piloto em uma Regional, para posteriormente ser melhorado e difundido para toda a organização. Ainda há muitas etapas que precisam ser desenvolvidas. Para um melhor desempenho, a Infraero futuramente pretende desenvolver ações de Gestão da Mudança e o aperfeiçoamento das ferramentas tecnológicas que dão suporte aos processos. A princípio a organização não visualiza a possibilidade de adaptações na estrutura organizacional, mas esse é também um fator importante para uma maior efetividade na Gestão de Processos.

Palavras-chave: Gestão de Processos. Organizações Públicas. Metodologia de Gestão de Processos.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	Contextualização.....	10
1.2	Formulação do problema	11
1.3	Objetivo Geral	12
1.4	Objetivos Específicos.....	12
1.5	Justificativa	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1	Conceitos: Processo, Gestão de/por Processos	14
2.2	Metodologia de Implantação da Gestão de Processos.....	15
2.3	Mapeamento e Modelagem de Processos de Negócios.....	18
2.4	Técnicas de Modelagem de Processos	19
2.5	Ferramentas Tecnológicas da Gestão de Processos.....	21
2.6	A Estrutura Organizacional e a Gestão de Processos	22
2.6.1	Estrutura organizacional Funcional.....	22
2.6.2	Modelo de Estrutura por Equipes Autônomas de Projeto	23
2.6.3	Modelo de Estrutura Matricial	23
2.7	Desafios e Estratégias para Implantação da Gestão de Processos nas Organizações.....	24
2.8	A Gestão de Processos e a Modernização da Gestão Pública.....	27
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	28
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa (técnicas de pesquisa ou estratégias escolhidas para coletar os dados)	28
3.2	Caracterização da organização, setor ou área	30
3.2.1	A Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária - INFRAERO	30
3.2.2	A Gestão de Processos na Infraero.....	34
3.3	Participantes do estudo.....	39
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa	40
3.4.1	Questionário semi-estruturado: roteiro para entrevista.....	40
3.4.2	Questionário online estruturado, enviado por e-mail	43
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	44
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	46
4.1	Situação atual do projeto de Gestão dos Processos de Negócios na Infraero.	46
4.2	Expectativas futuras do projeto de Gestão dos Processos de Negócios na Infraero.	49
4.3	Metodologia de implantação da Gestão de Processos	50
4.4	Metodologia de mapeamento e modelagem de processos na Infraero;.....	54
4.5	Possibilidade de adaptação do arranjo organizacional da Infraero visando maior eficiência da Gestão de Processos;.....	55
4.6	Ações de Gestão da Mudança na Infraero, para minimizar as resistências ao projeto;.....	56

4.7	Possibilidade de implantação das ferramentas e sistemas tecnológicos de suporte à Gestão de Processos e melhoria contínua.	57
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	58
	REFERÊNCIAS.....	63
	APÊNDICES.....	66
	Apêndice A – Questionário semi-estruturado - Entrevista.....	66
	Apêndice B – Questionário online estruturado, enviado por e-mail.....	71
	ANEXOS	81
	Anexo A – Mapa da Rede da Infraero	81
	Anexo B – Ficha de Processo	82

1 INTRODUÇÃO

A Gestão de Processos, segundo Paim et al (2009, p.139) é “um conjunto articulado de tarefas permanentes para projetar e promover o funcionamento e o aprendizado sobre os processos”. Esses representam cadeias de valor que utilizam insumos, recursos e normas gerando um produto final. Essas cadeias agrupam-se na forma de macro-processos organizacionais.

Gerenciar e otimizar os processos, para a Sythex – Tecnologia em Sistemas, significa:

“[...] focar em processos críticos ligados diretamente ao controle das metas da empresa, tratando ou excluindo as atividades ineficientes, além de atualizar as informações em tempo real e dentro do contexto correto, comunicar às partes envolvidas e medir o desempenho em todas as etapas.” (PORTAL SYTHEX – TECNOLOGIA EM SISTEMAS)

É importante ressaltar que, no caso de alterações na estrutura organizacional, o termo utilizado é a Gestão por Processos. Nesse caso, os processos são priorizados “como um eixo gerencial de maior importância que o eixo funcional” (PAIM ET AL, 2009, p.296).

O tema ganha cada vez mais relevância para o contexto organizacional, tendo em vista as rápidas mudanças do mundo globalizado. Por serem sistemas abertos, com interações dos ambientes externo e interno cada vez mais complexas, as organizações precisam buscar vantagens competitivas. Procuram, dessa forma, eficiência na obtenção dos resultados e no atendimento às necessidades do cliente. Nesse contexto, a Gestão de Processos tem sido incorporada às mesmas, ganhando importância estratégica, na busca da melhoria do desempenho. (PAIM ET AL, 2009, p. 293).

E não são somente as organizações privadas que se beneficiam com a Gestão de Processos. A Administração Pública tem passado por modernizações, deixando o foco burocrático e priorizando o gerencial, que visa alcançar os resultados, em prol do atendimento das expectativas do cidadão-cliente. Nesse contexto, procura-se banir a morosidade e ganhar eficiência, efetividade e também *accountability* (transparência) nas suas ações.

Porém, apesar dos esforços das organizações em reestruturar seus trabalhos e melhorar os negócios, há a dificuldade de implantar e gerenciar essa mudança, de forma contínua. Então, “grande parte das iniciativas não alcançam os resultados desejados”. Há deficiências em formalismo e falta de linguagem padronizada para representação e mapeamento dos processos, entre outros aspectos. (SMITH; FINGAR, 2003 APUD TESSARI, p. 13-14).

A implantação de uma gestão de processos numa organização implica numa visão sistêmica dessa e na sintonia com as estratégias organizacionais. Envolve o gerenciamento de mudanças na cultura organizacional. Necessita de um ambiente flexível e horizontalizado. Portanto, é importante um trabalho de engajamento, motivação e treinamento de todos os grupos envolvidos, para assim minimizar as resistências.

Além disso, os conceitos e métodos relacionados ao tema ainda não estão sistematizados e interiorizados tanto pela comunidade científica, quanto pelas organizações. Dessa forma, cada organização acaba criando a sua metodologia, dificultando a comparação da mesma com as demais.

Esse trabalho trata do estudo de caso de uma empresa pública, a Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária – INFRAERO. Verificou-se a situação atual e perspectivas futuras do Projeto de Gestão de Processos de Negócios dessa organização, servindo de comparativo para a implantação da Gestão de Processos em outras organizações públicas.

1.1 Contextualização

Os princípios da Gestão de Processos têm origem, segundo Paim et al (2009, p. 37), com a Administração Científica, de Frederick Taylor; com o Sistema Toyota de Produção, no Japão; com a Teoria das Restrições; com o Controle da Qualidade Total (TQC) e com a Reengenharia. O foco de todos esses era a melhoria dos processos.

Segundo Paim et al (2009, p. 41), a partir do final da década de 90 “houve uma consolidação da convergência tecnológica entre as diversas práticas voltadas ao

novo paradigma processual¹". Isso permitiu resultados extraordinários, resultantes de desdobramentos derivados de um viés processual, como: adoção de sistemas integrados de gestão tipo ERP, definição de indicadores de desempenho globais, gestão de competências baseada em processos, adoção de práticas de benchmarking, entre outros. (PAIM ET AL, 2009, p. 41-42).

Depois da Administração Científica e da Reengenharia, surge a terceira onda da gestão e processos de negócios, segundo Smith e Fingar (2007) apud Tessari (2008, p.13). É o *Business Process Management* (BPM), que "enfoca o tratamento dos processos de negócio de forma mais ampla e contínua na organização, e não apenas em um projeto de melhoria estanque no tempo". (SMITH; FINGAR, 2007 APUD TESSARI, 2008, p.13).

1.2 Formulação do problema

As organizações públicas, na busca de se modernizarem e atenderem, com eficiência, às expectativas do cliente-cidadão, beneficiam-se com a implantação da Gestão de Processos. Mas, em muitos casos, para se atingir os resultados esperados, é necessário também a implantação da Gestão por Processos, que envolve uma revisão na estrutura organizacional, com mudança do foco funcional para o processual. O sucesso desses projetos envolve uma gestão da mudança, para vencer as resistências dos funcionários, até mesmo das instâncias superiores, à nova cultura organizacional.

Uma dificuldade enfrentada na Gestão de Processos, segundo Paim et al (2009, p.23) é a "contraposição entre a alta demanda e uma baixa oferta de conceitos objetivos de como gerenciar processos". Isso gera dificuldades para as organizações "projetarem, gerirem no dia-a-dia e promoverem aprendizado sobre o objeto 'processos'". (PAIM ET AL, 2009, p. 23).

Além disso, segundo Valle et al (2009, p xiii), "o gerenciamento de processos possui um ciclo próprio a ser seguido, para que se logre êxito na implantação", sendo uma

¹ O novo paradigma processual tem os esforços de melhoria para os processos, em detrimento das unidades organizacionais funcionais, além de ser focado na coordenação do trabalho e aprendizado da organização. (PAIM ET AL, 2009, p.39)

das mais difíceis a primeira fase: a Análise e Modelagem de Processos, “cuja preocupação é descobrir, identificar, classificar e mapear os processos-chave e os processos críticos.” Há também uma carência de literatura sobre esse tema. Acontece que muitas organizações cometem o erro de “primeiro automatizar os processos, para ganhar produtividade, sem antes introduzir o modelo de Gestão por Processos na sua cultura organizacional”. (VALLE ET AL, 2009, p. xiii - xiv).

Diante dessas considerações, procura-se responder ao seguinte problema de pesquisa: **Qual a situação atual e as expectativas futuras do projeto de Gestão dos Processos de Negócios da Infraero?** Serão verificados os seguintes fatores, dentre outros: a metodologia a ser utilizada (de todo o projeto, bem como a de mapeamento e modelagem dos processos); o arranjo estrutural da Infraero; a ferramenta tecnológica a ser aplicada; a forma de sensibilização de toda a organização para a aceitação das mudanças na cultura organizacional; os resultados obtidos até então; as dificuldades enfrentadas e como esse projeto pode ser aperfeiçoado.

1.3 Objetivo Geral

Identificar a situação atual e as expectativas futuras do projeto de Gestão dos Processos de Negócios na Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária – INFRAERO.

1.4 Objetivos Específicos

- Descrever a Metodologia de implantação da Gestão de Processos e a Metodologia de mapeamento e modelagem de processos na Infraero;
- Identificar se há possibilidade de adaptação do arranjo organizacional da Infraero visando maior eficiência da Gestão de Processos;
- Descrever as ações de Gestão da Mudança na Infraero, para minimizar as resistências ao projeto;

- Identificar a possibilidade de implantação das ferramentas e sistemas tecnológicos de suporte à Gestão de Processos e melhoria contínua.

1.5 Justificativa

A escolha do tema Gestão de Processos baseou-se na sua crescente importância para as organizações atualmente. Isso porque, através dela, pode-se conseguir um melhor cumprimento das estratégias da empresa, mediante a análise sistêmica da organização e eliminação das atividades e tarefas que não agregam valor à cadeia.

É importante o estudo desse tema para a comunidade científica uma vez que os conceitos relacionados ainda não estão completamente sistematizados, o que também dificulta a implantação da Gestão de Processos nas organizações. Além do desafio da escolha da metodologia a ser adotada, há a necessidade de gerenciar a mudança e toda a resistência à mesma.

A Gestão de Processos traz benefícios para as organizações sobreviverem à concorrência e no âmbito da Administração Pública, significa poder atingir com mais efetividade os resultados focados no cliente-cidadão.

A análise de uma organização como estudo de caso traz importantes contribuições para a Gestão de Processos para a Administração Pública. O estudo da metodologia proposta pela organização para tal fim; dos desafios encontrados; dos objetivos futuros; das estratégias de sensibilização da organização; dentre outros aspectos, contribuem como referencial comparativo para outras organizações que ainda irão sofrer o mesmo processo de mudança. Também traz benefícios para a comunidade científica, para o estabelecimento dos conceitos e métodos relacionados ao tema em questão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No presente tópico, Referencial Teórico, serão abordados os conceitos relacionados aos processos, bem como a diferenciação das terminologias: Gestão de Processos e Gestão Por Processos. Também serão tratados os temas: Metodologia de Implantação da Gestão de Processos; Mapeamento e Modelagem de Processos de Negócios; Técnicas de Modelagem de Processos; Ferramentas Tecnológicas da Gestão de Processos; A Estrutura Organizacional e a Gestão de Processos; Desafios e Estratégias para Implantação da Gestão de Processos nas Organizações; Gestão de Processos e a Modernização da Gestão Pública.

2.1 Conceitos: Processo, Gestão de/por Processos

Um processo é um “conjunto estruturado e mensurável de atividades com um propósito específico [...] e orientadas para o cliente final” (MIRANDA ET AL, 2004, p.3). “As atividades atuam de forma cooperativa entre si adquirindo uma ordem através do espaço e do tempo, com entradas e saídas bem definidas” (HUNT, 1996; PAIM, 2002; SALERNO, 1999, APUD MIRANDA ET AL, 2004, p.3).

Alguns processos são considerados críticos para a organização. Os Processos Críticos, segundo Paiva (2008, p.15), “são aqueles que produzem os mais altos impactos na missão da organização de tal forma que o mau desempenho destes coloca em risco a sobrevivência da organização”.

Paim et al (2009) descrevem a diferença entre os conceitos Gestão de Processos, Orientação por Processo e Gestão por Processos.

A Gestão de Processos, segundo Paim et al (2009, p.139) é “um conjunto articulado de tarefas permanentes para projetar e promover o funcionamento e o aprendizado sobre os processos”. O agrupamento dessas tarefas, segundo os autores, relacionam-se com quanto “estão voltadas para o pensar (projetar processos), o agir

(gestão do dia-a-dia) e o aprender (promover e registrar aprendizado)” (PAIM ET AL, 2009, p.141).

A Orientação por Processo é “um modelo que prioriza a gestão organizacional a partir dos processos ou que é centrado na idéia de que os processos devem apoiar a coordenação do trabalho”. Mas “não demanda, necessariamente, uma mudança na estrutura organizacional”. Procura uma cultura de gestão que dê visibilidade e entendimento aos processos, mensuração do desempenho dos processos e não somente dos departamentos funcionais; melhoria dos processos, integração e redução de conflitos interdepartamentais, etc. (PAIM ET AL, 2009, p. 296)

Já na Gestão por Processos há alterações na estrutura organizacional e em outros elementos do projeto organizacional para priorizar os processos “como um eixo gerencial de maior importância que o eixo funcional”. Então, enfatizam-se os processos, com direcionamento estratégico, em oposição à hierarquia, tendo ênfase nos clientes e resultados. (PAIM ET AL, 2009, p.296) Porém, Paim et al (2009, p.129-130) ressalta que “a gestão por processos não deve ser [...] uma panacéia, a ser desejada por toda e qualquer organização”, mas será mais adequada para as que possuem grande interação com clientes e demanda por velocidade e agilidade na produção e entrega de produtos.

2.2 Metodologia de Implantação da Gestão de Processos

A metodologia da inovação por processos, para Morris & Brandon (1994) apud Soares et al (2006, p.5), deve abranger as fases: definir o posicionamento da organização (analisar o ambiente externo e interno da mesma); estabelecer um novo ambiente na empresa (identificar mudanças e substituir paradigmas atuais que não se adequem ao novo posicionamento); mapear os processos atuais; redesenhar o processo e implantar e monitorar o novo modelo. Mapear os processos atuais, para os autores citados significa:

“... levantar informações sobre os processos existentes na empresa para compreender suas funcionalidades, níveis de desempenho e interligações internas e externas, identificar quais os processos vitais para o negócio e, partindo destas informações, definir a ordem de prioridade dos processos a serem aprimorados.” (MORRIS & BRANDON, 1994, APUD SOARES ET AL, 2006, p.5)

Em relação às organizações públicas, Miranda et al (2004) formatam uma metodologia para projetos de modernização administrativa através da melhoria de processos, resultante da experiência dos autores em projetos de reforma organizacional. A metodologia “deve ser entendida enquanto um esforço da Engenharia de Produção para conseguir aumentar a eficiência da administração pública e aumentar seu valor percebido pela sociedade” (MIRANDA ET AL, 2004, p.7). Além disso, os autores dizem que há perspectivas de desenvolvimento da metodologia “de forma a expandir seu escopo e agilizar sua implantação”. (MIRANDA ET AL, 2004, p.1)

A metodologia, segundo Miranda et al (2004, p. 3-7), resulta em 10 produtos, descritos a seguir: O primeiro é o mapeamento dos processos, com o diagrama do macro processo da situação atual, posteriormente decomposto em seus subprocessos individuais, desdobrados em suas atividades. O segundo engloba o estudo de referências (de organizações semelhantes) e o entendimento da estrutura atual. O terceiro é o desenho da nova estrutura organizacional. O quarto refere-se à etapa de preparação do ambiente. É um material que detalha “o que está para acontecer, quais são as atenções especiais a serem tomadas, qual o papel de cada um neste novo contexto e qual o propósito de toda esta ação em andamento”. (MIRANDA ET AL, 2004, p.5). O quinto é o plano de implantação das melhorias identificadas. Os grupos de implantação reúnem-se e adotam a metodologia 5W1H de Falconi (1999) apud Miranda et al (2004, p.5). Consiste em responder as seguintes perguntas: “*What* – Qual a proposta de melhoria?; *When* – Até quando deve ser implementada?; *Where* – Em qual setor (es) organizacional (is) ela ocorre?; *Why* – Qual o motivo?; *Who* – Quem é o responsável por conduzir a ação?; *How* – Quais passos ou atividades principais da tarefa?” (FALCONI, 1999 APUD MIRANDA ET AL, 2004, p.5) O sexto produto engloba os processos novos concebidos e implantados na organização e busca-se uma sistemática de melhoria contínua de suas operações. O sétimo define indicadores alinhados à estratégia que suportem os novos processos. O oitavo agrega o conjunto de capacitação dos servidores. O nono propõe a identificação dos atuais sistemas de informação e as melhorias necessárias nesse aspecto. O décimo consiste na elaboração de um modelo de gestão. Busca-se uma visão sistêmica de interação dos elementos e o alinhamento da gestão da organização com as expectativas da sociedade.

Valle et al (2009) descrevem como identificar e classificar os processos na organização, utilizando a *Process Classification Framework (PCF)*, da *American Productivity and Quality Control*. A PCF possui doze categorias de processos, conforme a Figura 1 a seguir. As categorias 1 a 5 referem-se aos processos organizacionais, enquanto as categorias 6 a 12 são os processos gerenciais e de serviços de apoio. As categorias, níveis mais altos, são indicadas por números inteiros (por exemplo, 5.0 e 6.0). Elas agrupam grupos de processos, numerados com um dígito decimal (por exemplo, 5.1 e 6.1). Esses, por sua vez, são decompostos em processos, numerados com dois dígitos decimais (por exemplo, 5.1.1. e 6.1.1); que, por fim, decompõem-se em atividades, identificadas com três dígitos decimais (por exemplo, 5.2.1.1 e 6.3.1.1). (SALES DE OLIVEIRA ET AL, 2008, p.5)

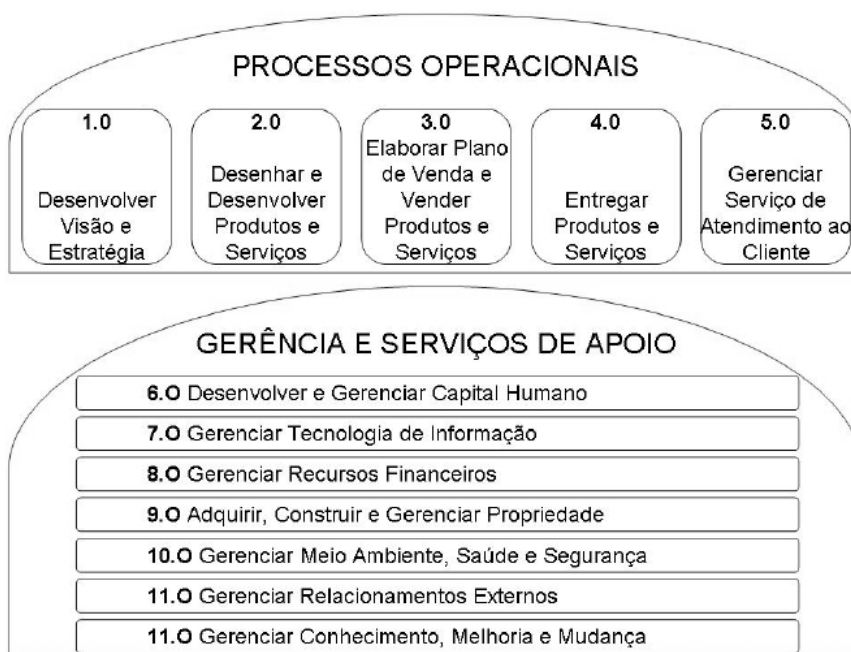


Figura 1 – Categorias do Process Classification Framework (PCF)

(APQC, 2006, apud SALES DE OLIVEIRA ET AL, 2008, p.5)

Após a classificação dos processos, Valle et al (2009) descrevem como qualificá-los, para que se possa identificar quais agregam mais valor ao negócio. Em seguida há a fase de descrição de como “levantar, identificar e descrever os processos, usando a técnica de entrevistas (conceitos, condução e registro) e dois tipos de documentos (guias para a descrição de escopos e roteiros de processos)” (VALLE ET AL, 2009, p.xvi) Essa fase prepara a análise e modelagem de processos, etapa que os autores

buscam facilitar o entendimento sobre a terminologia utilizada (modelagem, modelos, técnicas, etc.)

Paim et al (2009) descrevem as tarefas necessárias para a Gestão de Processos, dividindo as mesmas em três etapas. A primeira refere-se ao projeto dos processos; a segunda trata do gerenciamento e execução dos processos no dia-a-dia; e a terceira relaciona-se com a promoção do aprendizado sobre processos.

Em relação à metodologia *Business Process Management* (BPM), Bortolini & Steinbruch (2008, p.3) a definem como “uma metodologia de gestão para gerenciamento de processos, que pode ser auxiliada por ferramentas tecnológicas”, e “ajuda as empresas a identificarem a importância estratégica de seus processos”. Os autores complementam que o BPM “controla processos através de uma série de índices de avaliação de processos”, como, por exemplo, a avaliação do tempo de execução do processo, as melhorias de desempenho, e o acompanhamento do processo corrente. (idem)

2.3 Mapeamento e Modelagem de Processos de Negócios

Vernadat (1996) apud Miranda et al (2004, p.3) descrevem os objetivos da modelagem de processos: uniformizar o trabalho, gerando integração organizacional; melhorar o fluxo de informações; armazenar o *know how* organizacional; realizar análises de indicadores; apoiar a tomada de decisões; e gerir a organização.

Já Indulska et al (2009, p2) levantam que o foco da comunidade de pesquisa em modelagem de processos nem sempre está alinhado às necessidades da indústria, sendo importante explorar a visão de grupos chave de *stakeholders* nessa área, em especial as questões atuais e desafios futuros.

Dessa forma, Indulska et al (2009) buscaram selecionar três grupos chaves de *stakeholders* em gestão de processos: acadêmicos, profissionais de modelagem de processos e vendedores de ferramentas e aplicarem o estudo Delphi para identificarem as questões chave e desafios futuros na modelagem de processos. O estudo Delphi requer “a apreciação de especialistas qualificados que tenham

profundo conhecimento do domínio ou fenômeno de interesse”. (INDULSKA ET AL, 2009, p.4)

O resultado do trabalho de Indulka et al (2009) sugere que as áreas de preocupação hoje e também no futuro, da modelagem de processos são: a padronização dos métodos, a identificação da proposição de valor da mesma, e a execução de processos a partir de modelos. O estudo possibilita ainda desenvolver insights sobre as interações entre pesquisa e prática, e propor tópicos relevantes para as indústrias, como o desenvolvimento de ferramentas mais adaptadas às necessidades do mercado. (INDULSKA ET AL, 2009, p.18)

Anjo (2009) descreve que a gestão de processos demanda serviços especializados em modelagem de processos, ocorrendo a contratação de empresas de consultoria especializadas nessa área. O autor relata que existe o *gap* de entendimento entre essas empresas e as organizações clientes quanto ao nível ideal de detalhamento de processos. Isso pode ocasionar, segundo Anjo (2009, p.5), o não cumprimento das expectativas quanto aos serviços prestados, "pois ora os processos fluxogramados omitem informações, ora excedem a quantidade de informações necessárias". Dessa forma, é importante verificar as percepções dos envolvidos no projeto quanto à ocorrência dessa falta de alinhamento.

2.4 Técnicas de Modelagem de Processos

Valle et al (2009, p.38) definem técnicas, dentre as terminologias do gerenciamento de processos, como “práticas ou conjunto de métodos (conjunto de objetos ou símbolos de modelagem de processos)”. E entre as técnicas mais difundidas atualmente, os autores citam: BPMN (*Business Process Modeling Notation*), UML (*Unified Modeling Language*), IDEF (*Integrated DEFinition*) e EPC (*Event-driven Process Chain*) (VALLE ET AL, 2009, p. 52).

O BPMN, segundo Valle et al (2009, p.53), é um padrão de modelagem de processos que possui um modelo único de diagrama. Os elementos mais utilizados são quatro apenas: atividades, eventos, *gateways* (decisões) e seqüência de fluxos (*sequence flows*) ou rotas. Por possuir poucos elementos, o BPMN é “fácil de

aprender e simples de utilizar”. É ainda uma técnica bem aceita (em curto espaço de tempo), introduzida em diversos pacotes de *softwares* de análise e modelagem de processos.

A UML é uma linguagem de representação gráfica para “visualizar, especificar, construir e documentar *softwares*”, buscando identificar os requisitos funcionais e não funcionais. Requisitos funcionais são as necessidades do procedimento do negócio e os não funcionais dão suporte aos primeiros quanto à usabilidade, arquitetura, segurança, etc. O UML “atende ao mapeamento de processos por meio dos Diagramas de Atividades”. (VALLE ET AL, 2009, p. 54) Em relação à estrutura hierárquica, os Diagramas da UML organizam-se em seis diagramas de modelagem de estrutura, sete de modelagem de comportamento; três de comportamento, propriamente dito e quatro de interação entre componentes ou pessoas. (VALLE ET AL, 2009, p. 55-56)

O IDEF “permite analisar processos por meio da construção de modelos que refletem sua funcionalidade atual para projetar a situação ideal de operacionalidade do negócio”. Atualmente há 16 tipos de diagramas ou padrões de modelagem. Há uma família de técnicas do IDEF, nas quais o IDEF0 e IDEF3 aplicam-se à modelagem de processos de negócios. (VALLE ET AL, 2009, p.61)

O IDEF0, segundo Valle et al (2009, p.61-62), não considera os aspectos funcionais ou temporais, o que facilita a modelagem de atividades e seus relacionamentos, independente da estrutura organizacional. Ele busca definir e documentar “requisitos e funcionalidades visando ações de melhoria nos processos de trabalho”, decompondo as atividades funcionais em diagramas detalhados. É um modelo composto por caixas e setas que representam ou uma empresa, ou um processo ou uma atividade. Os objetos da notação são: *Input* (entrada), *Control* (controles), *Output* (saída), *Mechanism* (recursos).

O IDEF3 mostra o fluxo de trabalho do processo de forma detalhada, identificando também aspectos temporais entre processos. (VALLE ET AL, 2009, p.64-65) Segundo Valle et al (2009, p. 67-68), a cadeia de Processos orientadas a eventos (EPC) “baseia-se no controle de fluxos de atividades e eventos e suas relações de dependência”. É usada na ferramenta ARIS e atende não somente à construção de um modelo, mas também para análise, simulação e “otimização” de processos. Há um conjunto básico de objetos que são combinados para o mapeamento do negócio

que são as funções, eventos, conectores, controles do fluxo, caminho, sistema, unidade organizacional e documento.

2.5 Ferramentas Tecnológicas da Gestão de Processos

Segundo Valle et al (2009, p. 38), ferramentas tecnológicas da Gestão de Processo são “*softwares* de apoio ao gerenciamento de processos que vão desde os mais simples, voltados apenas para o desenho de processos, até os mais completos, como é o caso dos pacotes ou suítes”. Atualmente há “cerca de 300 softwares disponíveis no mercado que oferecem uma variedade de recursos conforme o produto escolhido (OLIVEIRA ET AL, 2006, APUD VALLE ET AL, 2009, p. 39)

Valle et al (2009, p.53-56) estimam que haja mais de 40 *softwares* que dão suporte à técnica de modelagem BPMN, entre as quais: *WBI Modeler* (IBM), *ARIS Business Architect* (IDS Scheer) *Intalio Designer*, *TIBCO Business Studio*, *iGrafx e Savvion Process Modeler*. Em relação à UML, os autores citam as ferramentas: *Rational ROSE*, *Visio*, *Star UML*, *Visual-Paradigm*, *MagicDraw*, *ArgoUML*, entre outras. Para o EPC há: *ARIS Business Architect* (IDS Scheer AG), *VISIO* (Microsoft) e *EP-Tools* (Open Source), entre outras. Valle et al (2009) dão mais ênfase ao detalhamento das ferramentas relacionadas à técnica BPMN, que se refere ao foco do estudo dos autores, que traduz a experiência com a Análise e Modelagem de Processos obtida Laboratório de Sistemas Avançados de Gestão da Produção da COPPE/UFRJ.

Segundo Bortolini & Steinbruch (2008, p.5), o BPMS (Business Process Management Suite) “é um sistema (software) responsável pela automação da metodologia BPM”, que possibilita “realizar processos com rapidez e com um rígido controle”. Ele “geralmente permite a simulação, a execução, o controle e a otimização de processos”, possibilitando um melhor conhecimento para todos os funcionários dos processos que participam. Além disso, “muitas vezes, fornece relatórios customizados de acordo com a necessidade da empresa, gerando informações importantíssimas para a busca de melhores resultados”. (BORTOLINI & STEINBRUCH, 2008, p.5-6).

2.6 A Estrutura Organizacional e a Gestão de Processos

A estrutura organizacional “influencia sobremaneira a forma como os processos são gerenciados, uma vez que representa como a organização divide e coordena o trabalho para atingir um dado propósito” (VACCARI ET AL, 2008, p.2). A seguir há a descrição de três modelos de estruturas organizacionais, de acordo com Mendes (2003, p.2): a funcional, o uso de equipes autônomas de projeto e a matricial.

2.6.1 Estrutura organizacional Funcional

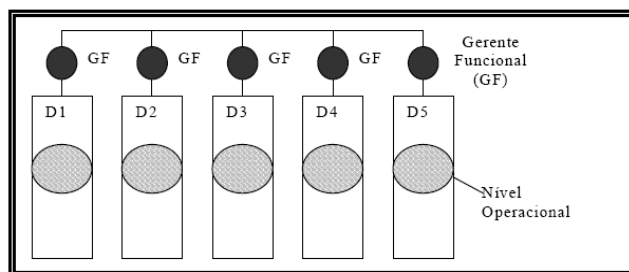


Figura 2 - Estrutura Organizacional Funcional

(CLARK & FUJIMOTO, 1991, apud MENDES, 2003, p. 3)

Na Estrutura Funcional, de acordo com Mendes (2003, p.2-3), as atividades de um determinado projeto são “subdivididas e alocadas nas respectivas áreas de competência”. Então, o “processo é operacionalizado de maneira fragmentada, cada gerente funcional (GF) é encarregado do controle dos recursos e atividades desempenhadas em sua área”.

2.6.2 Modelo de Estrutura por Equipes Autônomas de Projeto

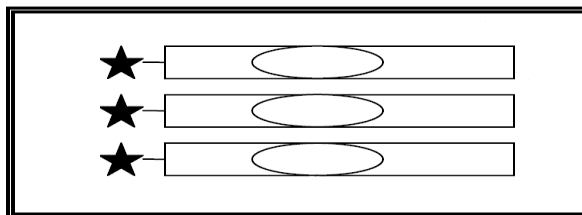


Figura 3 - Modelo de Estrutura por Equipes Autônomas de Projeto

(CUSUMANO & NOBEOKA, 1998, apud MENDES, 2003, p. 3)

Num outro extremo está a estrutura de equipes autônomas ou equipes puras de projeto. Nesse arranjo organizacional, “as competências e recursos da organização são alocados em torno de projetos e os gerentes de projeto (GP) têm grande autoridade e independência.” (MENDES, 2003, p.3)

2.6.3 Modelo de Estrutura Matricial

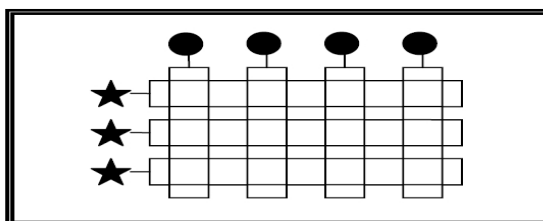


Figura 4 - Modelo de Estrutura Matricial

(CUSUMANO & NOBEOKA, 1998, apud MENDES, 2003, p.5)

A estrutura matricial é constituída a partir da estruturas funcional (vertical) e a por projetos (horizontal). O controle vertical, através do gerente funcional (GF), geralmente limita-se à execução técnica, “enquanto o controle horizontal por meio do gerente de projeto (GP) engloba o projeto em si” (MENDES, 2003, p. 4).

A partir da análise das estruturas dispostas acima, entende-se que, para uma organização pública, a estrutura mais condizente com a Gestão de Processos é a matricial. As organizações públicas são tipicamente funcionais, envoltas também por

forças políticas que inviabilizam a transformação das suas estruturas em modelos estritamente horizontais, ou seja, compostos por Equipes Autônomas de Projeto. Já o arranjo matricial, possibilita a manutenção dos gestores funcionais, mas incluindo também um controle horizontal e, assim, uma integração melhor entre os setores que participam do mesmo processo. Porém, essa estrutura pode trazer conflitos entre os gestores funcionais e de projetos, caso a atuação de cada um deles não esteja claramente definida.

Dessa forma, cada organização deve estudar a melhor estrutura e forma de implantá-la, de acordo com o seu contexto e peculiaridades, para viabilizar uma eficiente Gestão de Processos. E essa análise é importante, tendo em vista que a Gestão de Processos envolve a coordenação das atividades entre várias equipes, de diferentes setores. Além disso, Paim (2001) apud Vaccari (2008, p.2) destaca que “a gestão tradicionalmente funcional pode ser mudada para uma gestão orientada por processos, no sentido da agregação de valor que ocorre horizontalmente nas organizações”.

2.7 Desafios e Estratégias para Implantação da Gestão de Processos nas Organizações

A implantação da Gestão de Processos implica em grandes mudanças organizacionais. Isso porque a reforma administrativa é complexa, promovendo uma grande ruptura de paradigmas. Para minimizar este problema, é fundamental definir diretrizes estratégicas que orientem e promovam a convergência das decisões. As diretrizes “têm um papel importante enquanto referencial conceitual para legitimar e justificar as decisões tomadas” (MIRANDA ET AL, 2004, p.2-3).

Segundo Soares et al (2006, p.4), há Habilitadores (ou facilitadores) que facilitam a implementação da mudança, permitindo que ela atinja seus objetivos. Morris & Brandon (1994) apud Soares et al (2006, p.4) citam: comprometimento da alta administração; alinhamento com a estratégia; metodologia para a inovação; gerenciamento da mudança; suporte de Tecnologia da Informação; equipes de engenharia. Dentre esses habilitadores, Soares et al (2006, p.5) destacam a

metodologia utilizada e o gerenciamento da mudança como fatores críticos de sucesso.

Bezerra & Lopes (2008) também identificaram fatores determinantes para o sucesso da implantação da gestão de processos numa organização. O estudo baseou-se em unidades de produção de petróleo e gás, mas teve o objetivo de influenciar positivamente projetos semelhantes. Os fatores encontrados foram oito: Seleção e capacitação das pessoas que irão liderar o projeto; Sensibilização e envolvimento das pessoas que irão atuar no projeto; Divisão do trabalho de acordo com os conhecimentos, habilidades e atitudes; Conhecimento técnico dos processos; Envolvimento e motivação das pessoas que irão operar os processos; Disponibilidade de técnicos e gerentes para atuar nas fases do projeto; Sistema de acompanhamento de resultados funcional e Divisão do trabalho de acordo com as finalidades de processos. (BEZERRA & LOPES, 2008, p. 22).

Bezerra & Lopes (2008, p. 22) ainda ressaltam que “embora condições diferentes possam traduzir aspectos diferentes aos da referência, é importante lembrar que boa parte deles surge através de comportamentos humanos que circundam e influenciam a dinâmica do ambiente”, não havendo mais espaço para o apelo empírico nas atividades de gestão. É importante para os gestores conhecerem e praticarem as técnicas disponíveis para um gerenciamento eficaz.

O gerenciamento coordenado da mudança, para Pereira (1999) apud Soares et al (2006, p.6), promove a mudança de atitudes e minimiza as resistências. Para Lewin (1947) apud Soares et al (2006, p.6), o processo de mudança deve: descongelar o padrão atual de comportamento; realizar a mudança e recongelar. As forças positivas devem ser aumentadas e as negativas diminuídas. Isso através da conscientização; do envolvimento; da segurança interior; da responsabilidade pelos resultados; da mente aberta; da sinergia e do interesse coletivo. (Covey, 1996, apud Soares et al, 2006, p. 6)

Hammer e Champy (1994) apud Soares et al (2006, p.5-6) identificaram algumas características encontradas nas organizações que implementaram a inovação de processo: as unidades de trabalho se alteram para times/grupos de processo; o trabalho torna-se multidimensional e a força de trabalho autônoma (*empowerment*); a preparação para o trabalho se altera de treinamento para educação; há o foco na obtenção de resultados; as promoções são baseadas nas habilidades; o sistema de

valores da organização passa a ser o produtivo; o papel gerencial passa a ser de auxiliar, de mentor; as estruturas organizacionais passam a ser mais planas; e os executivos assumem a função de líderes.

Teng et al. (1996) apud Soares et al (2006, p.7-8) identificaram os elementos da mudança organizacional que devem ser monitorados para viabilizar o sucesso de uma implementação de inovação: motivação organizacional para a inovação; iniciando a mudança de processo; selecionar os habilitadores de mudança; gerenciar a implementação da mudança; e direções da mudança organizacional, conforme a Figura 5.

Motivação organizacional para a RPN	Iniciando o Processo de Mudança	Selecionando os Habilitadores da Mudança	Gerenciando a Implementação da Mudança	Direções da Mudança Organizacional
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promoção de um ambiente de inovação ▪ Planejamento da estratégia corporativa ▪ Planejamento da estratégia de TI 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analisando a dinâmica da mudança ▪ Formulando a estratégia de mudança ▪ Assegurando o comprometimento dos <i>stakeholders</i> ▪ Estruturando o processo de mudança 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Habilitadores da estrutura organizacional ▪ Habilitadores do sistema de gerenciamento ▪ Habilitadores de recursos humanos ▪ Habilitadores da tecnologia de informação 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analisando os problemas de implementação ▪ Gerenciando a política de implementação ▪ Aplicando as técnicas de implementação ▪ Avaliando as condições de implementação 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A dimensão estrutural ▪ A dimensão gerencial ▪ A dimensão dos recursos humanos

Figura 5 – Elementos da Mudança Organizacional para serem monitorados

(Teng et al, 2006 apud Soares et al, 2006, p.8)

Vaccari et al (2008) estudaram sobre a implantação da Gestão de Processos em organizações tipicamente funcionais e concluíram que as melhorias esperadas pela mesma dependem de: habilitadores de processo e capacitações organizacionais. Em relação ao primeiro fator, é necessário colocar gestores de processos para coordenarem os trabalhos com um direcionamento global. A respeito do segundo fator, a disponibilização de cursos na área de gestão, por exemplo, facilitam o processo de mudança (VACCARI ET AL, 2008, p.10).

2.8 A Gestão de Processos e a Modernização da Gestão Pública

Miranda et al (2004) levantam o problema da morosidade e ineficiência da Administração Pública e a possibilidade de contribuição da Engenharia de Produção na modernização administrativa dessas organizações, através da temática de melhoria de processos.

A ineficiência da máquina administrativa pública decorre da essência burocrática de seus processos; do ambiente político que promove instabilidade; e do histórico do perfil do servidor público marcado pelo conhecimento limitado. Soma-se a estes aspectos uma tendência de desprezo das ciências e técnicas de governo, substituídos pela confiança na experiência e na arte política (MATUS, 1997 apud MIRANDA ET AL, 2004, p. 1).

Segundo Matus (1997) apud Miranda et al (2004, p.1-2), governar exige articular: o Projeto de Governo (conteúdo dos projetos); Governabilidade do Sistema (poder); e a Capacidade de Governo (acervo de técnicas). A implantação da Gestão de Processos contribuição nesse último aspecto, com impactos indiretos nos demais.

Vaccari et al (2008, p.1) levantam as limitações de uma organização funcional, “aonde cada área coordena apenas as suas atividades, sem se preocupar com o antes e o depois”. Assim, “ocorrem formação de feudos e a dificuldade de priorização dos processos, visando apenas ótimos locais”, podendo a gerência de processos auxiliar na melhoria dos desempenhos. Os autores analisam uma organização e suas limitações frente à gestão funcional. Expõem os pontos positivos e negativos deste modelo e propõem “a gestão de processos como forma de ampliar, melhorar e uniformizar o fluxo das informações e tomadas de decisão em um processo produtivo, bem como a forma de priorização das atividades a serem executadas otimizando tempos e equipamentos”. (VACCARI ET AL, 2008, p.1)

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Os métodos e técnicas para a operacionalização da pesquisa estão descritos a seguir, conforme os seguintes tópicos: Tipo e descrição geral da pesquisa (técnicas de pesquisa ou estratégias escolhidas para coletar os dados); Caracterização da organização e setores do objeto de estudo; Participantes do estudo; Instrumento de Pesquisa; e Procedimentos de coleta e de análise dos dados.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa (técnicas de pesquisa ou estratégias escolhidas para coletar os dados)

Em relação à **finalidade do estudo**, esta pesquisa classifica-se como descritiva, de acordo com a tipologia estabelecida por Triviños (1987), apud Zanella (2006, p.27). Segundo o autor, a pesquisa descritiva busca “conhecer a realidade estudada, suas características, seus problemas”, descrevendo com exatidão os fatos e fenômenos da mesma. Dessa forma, pretende-se estudar a realidade específica relacionada a esse tema, em uma empresa pública, a Infraero.

Em relação à classificação **quanto aos meios**, de acordo com Vergara (1997) apud Zanella (2006, p.35), a pesquisa é bibliográfica, pela busca da fundamentação teórica, e documental, pois também será realizada em documentos internos à Infraero.

De acordo com a taxonomia de Patton, que trata dos **propósitos que movem as ações de pesquisa**, serão elaborados estudos que envolvem alguns aspectos da avaliação formativa. Essa tem o propósito de basear-se “em estudos de processo, avaliação de implementação e estudos de caso” para aperfeiçoá-los. (ZANELLA, 2006, p. 29) De acordo com Patton (1999) apud Portal Ser Professor Universitário (2005), o nível de generalização esperado é limitado à situação específica estudada.

Já quanto à **natureza das variáveis pesquisadas**, para Mattar (1999) apud Zanella (2006, p.31), a pesquisa pode ser classificada como qualitativa. A pesquisa qualitativa “proporciona o conhecimento da realidade social por meio dos significados dos sujeitos participantes” na mesma Para Godoy (1995) apud Zanella

(2006, p.31), nela busca-se entender “o fenômeno em estudo, a partir das perspectivas das pessoas” envolvidas. Em relação às entrevistas aos funcionários da Infraero, elas refletem a experiência dos mesmos com a Gestão de Processos naquela organização.

Ainda relacionada à taxonomia de Mattar (1999) apud Zanella (2006, p.33), quanto ao **objetivo da pesquisa, em termos de amplitude e profundidade**, o estudo trata-se de um estudo de caso, pois tem “grande profundidade e pequena amplitude”, procurando conhecer a realidade de uma organização específica, a Infraero.

Quanto à **natureza do relacionamento entre as variáveis estudadas**, a pesquisa, segundo Mattar (1999) apud Zanella (2006, p. 32), é descritiva, pois “procura responder a questões como: quem, o quê, quanto, quando e onde.”

Por fim, em relação à **dimensão no tempo**, de acordo com Mattar (1999) apud Zanella (2006, p. 33), a pesquisa é ad hoc ou ocasional, pois se refere a um período delimitado de estudo, com resultados instantâneos. Porém, identificou-se um estudo anterior realizado na Infraero, específico quanto à modelagem de processos críticos na organização. Nesse trabalho, realizado por Santos (2009), algumas fases da Gestão de Processos não puderam ser contempladas, pois ainda não tinham sido colocadas em prática. Nesse sentido, a pesquisa atual, na Infraero, tem seu aspecto evolutivo, em relação à anterior. E o trabalho de Santos (2009) representa uma fonte de dados secundários sobre a organização. De acordo com Mattar (1999) apud Zanella (2006, p. 33), a pesquisa evolutiva acompanha “um problema de pesquisa por vários períodos de tempo”.

3.2 Caracterização da organização, setor ou área

3.2.1 A Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária - INFRAERO

De acordo com o Artigo 1º do seu Estatuto Social, a Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária - INFRAERO é uma empresa pública, constituída nos termos da Lei nº 5.862, de 12 de dezembro de 1972, com personalidade jurídica de direito privado, patrimônio próprio e autonomia administrativa e financeira. É vinculada ao Ministério da Defesa e sediada em Brasília. (PORTAL INFRAERO: Institucional: Estatuto da Empresa, 2010, p.2) O mapa da rede organizacional da Infraero está mostrada no Anexo A.

Segundo o Relatório Anual 2009 da Infraero:

“Em parceria harmônica com os demais elos do sistema de aviação civil brasileiro, à Infraero cabe a responsabilidade de operar 67 aeroportos, 68 Grupamentos de Navegação Aérea (GNAs), 34 Terminais de Logística de Carga (Teca) e de manter 50 Unidades Técnicas de Navegação Aérea (UTAs).” (PORTAL INFRAERO: Institucional: Relatórios Anuais, 2010, p.7)

A Infraero possui aproximadamente 28.000 profissionais contratados, entre concursados e terceirizados. A empresa opera, além de passageiros, “aeroportos equipados para funcionar como plataforma de helicópteros e outros cuja vocação está na logística de carga aérea e de manuseio de mercadorias perigosas”. (PORTAL INFRAERO, Institucional) Também possui um plano de obras arrojado para modernizar a infra-instrutora aeroportuária brasileira. Os recursos, para tanto, são provenientes de receita própria:

“gerada principalmente pela armazenagem e capatazia de carga aérea, concessão de espaços comerciais nos aeroportos, tarifas de embarque, pouso e permanência, e prestação de serviços de comunicação e auxílios à navegação aérea.” (idem)

Em relação à responsabilidade social, a Infraero “implementa e administra ações educativas e culturais voltadas, sobretudo, aos seus funcionários e aos moradores do entorno aeroportuário.” Também possui programas que englobam diversas necessidades do meio-ambiente. (PORTAL INFRAERO, Institucional)

No final de 2009, segundo o Relatório Anual 2009, foi aprovado o Planejamento Empresarial 2010-2014 da Infraero revendo a sua identidade corporativa: Missão, Visão e Valores. Foi definido que a missão da empresa é “prover infra-estrutura e serviços aeroportuários e de navegação aérea, contribuindo para a integração nacional e o desenvolvimento sustentável do país”. E a visão é “ser reconhecida pela excelência da infra-estrutura e dos serviços aeroportuários e de navegação aérea” (PORTAL INFRAERO: Institucional: Relatórios Anuais, 2010, p.17)

Para cumprir a Missão e alcançar a Visão de Futuro pretendida, a Infraero definiu vinte objetivos estratégicos para os próximos cinco anos, que irão orientar todas as ações e projetos dentro da empresa. De acordo com o Mapa Estratégico da Infraero do Relatório Anual 2009, disponível no Portal Infraero: Institucional: Relatórios Anuais (2010, p. 17), os objetivos estratégicos são:

- Área Financeira: Crescer de forma sustentável garantindo o cumprimento da sua missão;
- Sociedade: Assegurar a confiança e o reconhecimento da sociedade;
- Clientes: Ter clientes satisfeitos, através do: respeito, agilidade, conforto, segurança e eficiência;
- Processos Internos:
 - Excelência Operacional:
 - Manter elevado índice de disponibilidade dos subsistemas críticos;
 - Garantir que a capacidade de pátios; pistas e terminais de passageiros atendam a demanda com qualidade e segurança;
 - Garantir que a capacidade dos complexos de logística de carga atenda a demanda com qualidade, segurança e eficiência operacional;
 - Elevar os padrões de qualidade dos serviços aeroportuários e de navegação aérea;

- Orientação para o Mercado:
 - Garantir excelência na relação com o cliente; consolidar a marca como ativo estratégico;
- Sustentabilidade:
 - Consolidar os princípios éticos e de responsabilidade social empresarial; ter custos competitivos;
 - Promover a integração e o desenvolvimento regional, nacional e internacional;
 - Incentivar a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelas entidades que atuam no sistema de aviação civil;
 - Assegurar a geração de recursos para financiamento da rede Infraero;
 - Assegurar o desenvolvimento dos negócios;
 - Consolidar a excelência da gestão
- Aprendizado e Crescimento:
 - Capital Humano: Assegurar a adequação do efetivo e o desenvolvimento de competências técnicas e de gestão necessárias às estratégias da Infraero;
 - Capital Tecnológico: Disponibilizar novas tecnologias para apoio à estratégia
 - Capital Organizacional:
 - Mobilizar e alinhar os empregados da rede Infraero à visão estratégica;
 - Aumentar o comprometimento e a satisfação dos empregados.

Para que a Infraero atinja tais objetivos estratégicos, observa-se a importância de buscar uma eficiente Gestão de Processos, capaz de propiciar uma gestão organizacional e logística eficientes, além da integração e comunicação internas, possibilitando um amplo conhecimento da estrutura e processos organizacionais.

Aliado a isso, é importante ressaltar que "a aviação civil exige padrões mundialmente aceitos que assegure sua segurança, regularidade e eficiência", entre os quais há os padrões obrigatórios da Organização de Aviação Civil Internacional – OACI (OLIVEIRA ET AL, 2003, p. 6). Também se busca a certificação de aeroportos pela norma ISO 9001:2000, reconhecida internacionalmente para Sistemas de Gestão da Qualidade, com o enfoque de gerenciamento de processos. (OLIVEIRA ET AL, 2003).

A Infraero é constituída pela Sede, Superintendências Regionais, Aeroportos e Unidades de Apoio à Navegação Aérea e dispõe da seguinte estrutura organizacional, de acordo com o Relatório Anual 2009, disponibilizado no Portal Infraero: Institucional: Relatórios Anuais (2010, p.10), conforme Figura 6.

Estrutura geral da Infraero

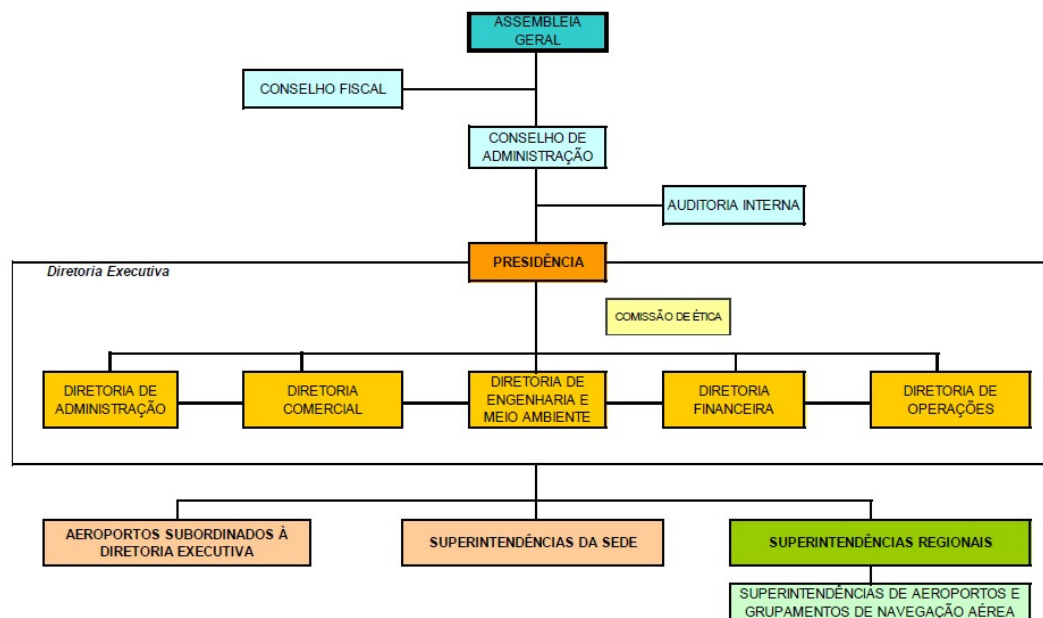


Figura 6 – Estrutura geral da INFRAERO. (PORTAL INFRAERO: Institucional: Relatórios Anuais: Relatório Anual 2009 (2010, p. 10)

De acordo com Santos (2009, p. 15), a Sede da Infraero é “responsável pelo planejamento, acompanhamento, controle de resultados, orientação e supervisão de todos os aeroportos que compõem a rede”. Já as Superintendências Regionais são “responsáveis pelo planejamento, coordenação e execução dos serviços de infraestrutura aeroportuária e navegação aérea conforme os objetivos e metas estabelecidas pela Sede. (SANTOS, 2009, p. 15)

Subordinada diretamente à presidência da Infraero há a Superintendência de Planejamento e Gestão – PRPG, segundo Santos (2009, p. 16), que é dividida em três gerências: a Gerência de Planejamento Empresarial – PGPE; a Gerência de Desenvolvimento Organizacional – PGDO; e a Gerência de Planejamento de Investimentos – PGPI.

A Gerência de Desenvolvimento Organizacional – PGDO é responsável pelo desenvolvimento do projeto de Gestão de Processos de Negócios da INFRAERO. Essa gerência, segundo Santos (2009, p. 17), é subdividida em: Coordenação de Análise Administrativa e Estrutura Organizacional (PGDO-1), Coordenação de Normatização (PGDO-2), Coordenação de Certificação (PGDO-3) e Coordenação de Suporte à Gestão de Processos (PGDO-4).

Ainda em relação às iniciativas de Gestão de Processo, no que diz respeito às contribuições para esse projeto, a Coordenadora da PGDO-3 destaca a participação da Superintendência Regional de São Paulo, com o trabalho de mapeamento de processos mais consolidado comparado com o de outras regionais.

3.2.2 A Gestão de Processos na Infraero

Santos (2009) realizou um estudo de caso na Infraero, sobre o Mapeamento de Processos Críticos nessa organização, entrevistando: 1 (um) Assessor da Presidência; 1(um) Gerente Aeroporto e; 3 (três) Coordenadores sede, da PGDO-4.

Identificou-se que o mapeamento de processos é importante para criar valor para o cliente, buscando conhecer “os pontos de decisão que são necessários monitorar, a fim de que a etapa não demore mais do que o necessário e possa causar prejuízo na continuidade do próprio processo ou de outro que depende de seu produto.” (SANTOS 2009, p. 49) Também se ressaltou a importância de se envolver tanto a alta direção quando os setores de produção.

Além disso, a Infraero busca constantemente a adequação de seus processos para a certificação de qualidade dos aeroportos e dependências. E, de acordo com Santos (2009, p. 50), “quando se há a visão de qualidade dentro da organização é

fundamental trabalhar com processo, pois este permitirá que a qualidade almejada seja satisfatória”.

O mapeamento de processos na Infraero, segundo Santos (2009, p.18) foi dividido em seis etapas, sendo que a pesquisa se limitou ao estudo das três etapas iniciais, que já estavam concluídas: 1ª Identificação da rede de processos; 2ª Identificação e priorização dos processos críticos de negócio; 3ª Mapeamento dos processos críticos priorizados; 4ª Análise da situação atual e propostas de melhorias; 5ª Construção de indicadores de desempenho e respectivas metas; 6ª Elaboração de plano de ação para implementação das mudanças e cronograma de execução.

Uma das fases do mapeamento foi a formação de Multiplicadores, de acordo com Santos (2009, p.52). Capacitaram os profissionais, indicados pelas áreas, para a realização do mapeamento dos processos de suas respectivas áreas de trabalho.

Santos (2009, p.52) concluiu que a participação do funcionário, de cada área, no mapeamento dos processos é de fundamental importância para a organização já que este é detentor de conhecimentos tácitos ligados à estrutura dos processos e atividades que os compõem.

O projeto de Mapeamento dos Processos foi iniciado na Sede da empresa, pois ainda não tinha os processos mapeados, diferentemente dos aeroportos (SANTOS, 2009, 53). Mas a sede é “a responsável por difundir as diretrizes organizacionais”, sendo “necessário que a visão de processos viesse da mesma” (SANTOS, 2009, 53). Por isso foi criada a área **PGDO-4**: para responsabilizar-se por esse projeto. Posteriormente “foi realizada **reunião com as diretorias e superintendências** das áreas para divulgação e apresentação do projeto”. (SANTOS, 2009, p. 53) Também houve **divulgação “para toda a empresa** através da intranet e email”. (SANTOS, 2009, p. 53)

A equipe da PGDO-4 juntamente com os profissionais que atuavam em cada superintendência **elaboraram um macro fluxo** que representava o macro processo das áreas. O objetivo **era identificar os subprocessos** que eram considerados **críticos** e “que criavam gargalos em sua execução”. (SANTOS, 2009, p. 53)

Após essa etapa iniciou-se o mapeamento de determinado processo, em cada área. Primeiramente realizou-se o **levantamento das atividades do processo selecionado**, “identificando cada passo da atividade, o fornecedor do insumo, o

executor, quais as entradas, saídas, a descrição da atividade e finalmente quem era o cliente final, a quem se destinava tal atividade”. (SANTOS, 2009, p. 53) Utilizaram o formulário “Levantamento de Atividades”, conforme figura 7 a seguir.

LEVANTAMENTO DE ATIVIDADES						
MACROPROCESSO:				Área Gestora:		
Processo:				Responsável:		
FORNECEDOR/ ORIGEM	EXECUTOR	ENTRADAS INSUMOS	ATIVIDADES		SAÍDAS PRODUTOS	CLIENTE / DESTINO
			PASSO	DESCRIÇÃO		

Figura 7 – Levantamento de Atividades. (INFRAERO, apud SANTOS, 2009. p. 54)

Posteriormente houve a elaboração do **fluxograma**, conforme modelo na Figura 8 a seguir. Utilizou-se o global, ou de colunas que, de acordo com Cury (2007), apud Santos (2009, p. 56), é o tipo mais apropriado “para se transmitir o fluxo de trabalho para toda a organização”.

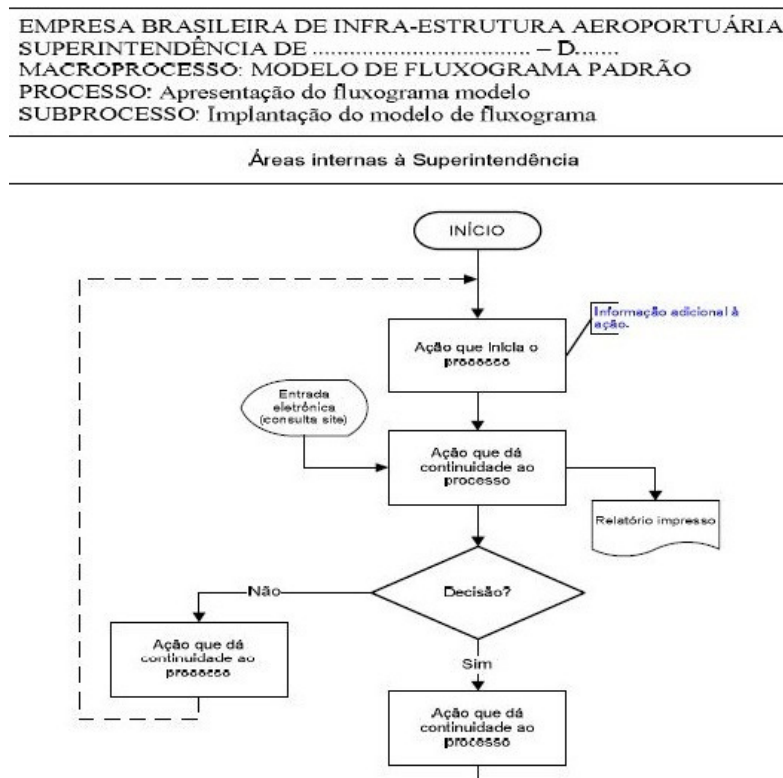


Figura 8 – Modelo de Fluxograma da Infraero.

(INFRAERO apud SANTOS, 2009, p. 55)

Outra etapa foi o **diagrama de causa e efeito**, conforme figura 9 a seguir, para “identificar as possíveis causas que estão relacionadas com um determinado problema identificado no fluxo.” (SANTOS, 2009, p.56). A técnica utilizada foi a 7M, que “agrupa as causas em 7 (sete) famílias: Mão de obra (pessoas), Máquinas e equipamentos, Método, Materiais, Finanças/orçamento (Money), Gerenciamento (Management) e Meio ambiente, relacionados com espaço físicos, layout, temperatura, iluminação, entre outros (ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS, 2008, apud SANTOS, 2009, p.56).

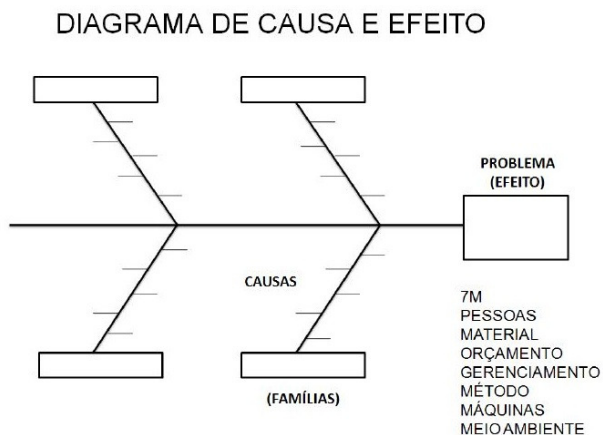


Figura 9 – Diagrama de Causa e Efeito. (INFRAERO, apud SANTOS, 2009, p. 56)

Em seguida, houve a elaboração da **Matriz GUT**, conforme Figura 10 a seguir, visando priorizar os problemas elencados no diagrama de causa e efeito. Em conjunto foi utilizada a **árvore de solução de problemas**, conforme a Figura 11. (SANTOS, 2009, p. 56 e 57)

MATRIZ GUT

	Gravidade	Urgência	Tendência	Total
01				
02				
03				
04				
05				
06				
07				

Gravidade

5 Os prejuízos ou dificuldades são **EXTREMAMENTE** graves

4 Os prejuízos ou dificuldades são **MUITO** graves

3 Os prejuízos ou dificuldades são **GRAVES**

2 Os prejuízos ou dificuldades são **POUCO** graves

1 Os prejuízos ou dificuldades **NÃO SÃO** GRAVES

Urgência

5 É necessária uma ação imediata

4 É necessária uma ação com alguma urgência

3 É necessária uma ação o mais cedo possível

2 Pode esperar um pouco

1 Não há pressa para agir

Tendência

Se nada for feito, haverá um grande e imediato agravamento do problema

5 Se nada for feito a situação vai piorar em pouco tempo

4 Se nada for feito, haverá um grande e imediato agravamento a longo prazo

3 Se nada for feito a situação vai piorar em longo tempo

2 Se nada for feito, não haverá agravamento, podendo até melhorar

1

Figura 10 – Matriz GUT (INFRAERO, apud SANTOS, 2009, p.57)

EMPRESA BRASILEIRA DE INFRA-ESTRUTURA AEROPORTUÁRIA
 GERÊNCIA DE PATRIMÔNIO
 PROCESSO
 SUB-PROCESSO

PROBLEMA	CAUSA	SOLUÇÃO
1.		
2.		

Figura 11 – Árvore de Decisão (INFRAERO, apud SANTOS, 2009, p. 58)

Posteriormente utilizou-se a **matriz básico**, conforme a Figura 12 a seguir, para a priorização das soluções, estabelecendo um equilíbrio entre Custo x Benefícios x Exeqüibilidade. (SANTOS, 2009, p. 58)

MATRIZ BÁSICO								
Assunto/Critério	B	A	S	I	C	O	Total	Prior.

B	Benefícios para a empresa
A	Abrangência
S	Satisfação do cliente interno
I	Investimento requerido
C	Cliente externo satisfeito
O	Operacionalidade simples

Figura 12 – Matriz Básico (INFRAERO, apud SANTOS, 2009, p. 58)

Por fim, a equipe da PGDO-4 **analisou os processos para identificar as possíveis melhorias**. (SANTOS, 2009, p. 59)

Entre as dificuldades enfrentadas, Santos (2009, p. 61) identificou a falta de conhecimento sobre processo; resistência de várias pessoas; falta de estrutura e de equipe; indisponibilidade de membros da equipe; diversidade de pessoas e cultura na empresa, que está presente em diversos lugares do Brasil.

As vantagens do Mapeamento de Processos para a Infraero, identificadas por Santos (2009, p. 62), foram: permite visão clara da seqüência e interação dos processos; envolve as pessoas e a participação das equipes; facilita o entendimento dos processos; melhora o fluxo de informações; resultados obtidos em pouco tempo

(dois meses). Como desvantagens da implantação do mapeamento de processos na Infraero, Santos (2009, p. 62) citou que o mesmo não conseguiu atingir todas as áreas da organização.

Santos (2009, p. 63) concluiu que “não há uma forma pré-definida para realização do mapeamento de processo”. Dessa forma, cada organização deve analisar sua estrutura e então verificar e levantar a melhor forma de agir. (SANTOS, 2009, p. 63)

Como algumas fases importantes não puderam ser concluídas (análise dos processos, construção de indicadores e elaboração do plano de ação para implantação das melhorias), não foi possível identificar, segundo Santos (2009, p. 63), “se o mapeamento dos processos logrou êxito em toda sua execução proposta”.

Além disso, “nem todas as áreas mapearam seus processos seguindo os passos propostos”, algumas etapas foram puladas. (SANTOS, 2009, p. 63 e 64) A autora conclui que isso indica a falta de um entendimento claro dos responsáveis pelo mapeamento nas áreas.

Santos (2009, p.64) recomendou que a organização aumentasse a equipe responsável pelo mapeamento de processo.

3.3 Participantes do estudo

Os participantes do estudo selecionados, na sede da Infraero, foram os funcionários subordinados à Gerência de Desenvolvimento Organizacional – PGDO, pois estão diretamente ligados à elaboração do Projeto de Gestão dos Processos de Negócio da Infraero. Dessa forma, foram selecionados: 01 (uma) Gerente de Gerência de Desenvolvimento Organizacional – PGDO; 01 (um) Coordenador de Suporte à Gestão de Processos – PGDO-4; 01 (um) Administrador da PGDO-4; 01 (uma) Coordenadora de Certificação da PGDO-3; 01 (um) Administrador da PGDO-3. Na Regional de São Paulo dois funcionários foram selecionados, pois também colaboraram com o projeto em estudo: 01 (uma) Gerente Regional de Planejamento e Gestão e 01 (um) Coordenador de Suporte à Gestão.

Entre os selecionados acima, aqueles que enviaram os questionários respondidos foram: 01 (um) Coordenador de Suporte à Gestão de Processos – PGDO-4; 01 (um)

Administrador da PGDO-4 e 01 (uma) Gerente Regional de Planejamento e Gestão da Regional de São Paulo, portanto foram esses os que efetivamente foram os participantes da pesquisa. A Coordenadora de Certificação da PGDO-3 esteve disponível numa fase preliminar de coleta de informações úteis para a elaboração dos questionários utilizados na pesquisa.

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Os instrumentos de pesquisa utilizados foram: um questionário semi-estruturado para entrevista pessoal com o Coordenador da PGDO-4 e um questionário estruturado online, enviado por e-mail para todos os participantes do estudo.

Inicialmente planejou-se realizar apenas entrevistas com os participantes da pesquisa. Porém, durante a realização da primeira entrevista, verificou-se que a organização não autorizaria a gravação das mesmas, o que prejudicaria o registro das informações. Dessa forma optou-se por desenvolver um questionário estruturado, que foi enviado por e-mail para todos os participantes, inclusive para o funcionário já entrevistado. O questionário foi desenvolvido utilizando a tecnologia Google Docs, que possibilita o preenchimento online. O questionário online é mais prático para ser distribuído, comparado à dificuldade em agendar várias entrevistas pessoais na organização. Por outro lado, não garante a adesão de todos os participantes. Apenas 03 (três) funcionários, dos 07(sete) selecionados, responderam a pesquisa.

A seguir estão descritos os tópicos do questionário semi-estruturado, utilizado como roteiro da entrevista pessoal, e o questionário online estruturado.

3.4.1 Questionário semi-estruturado: roteiro para entrevista

O intuito do questionário semi-estruturado foi servir de roteiro, de maneira que as perguntas pudessem ser complementadas ao longo da entrevista, quando necessário.

Esse questionário semi-estruturado foi composto de uma introdução, contendo informações e objetivos do trabalho realizado. Em seguida, por campos de identificação contendo: nome, cargo, setor, nível de atuação no projeto e data da entrevista. Já as perguntas foram divididas nos seguintes tópicos:

- Situação atual do projeto de gestão de processos de negócios;

Tópico para identificação do panorama atual da Gestão de Processos na Infraero, verificando o que já foi feito até então e o que está sendo desenvolvido no momento.

- Metodologia de implantação da gestão de processos;

Para identificação das etapas de implantação da Gestão de Processos na Infraero, comparando-as com a metodologia identificada na bibliografia. Essa comparação visou despertar para tópicos ainda não abordados pela Infraero e identificar se os mesmos representam ou não uma perspectiva futura da organização.

- Metodologia de mapeamento e modelagem de processos;

Esse tópico buscou identificar a metodologia aplicada para a identificação dos processos, da forma como eles são conduzidos atualmente (mapeamento) e como eles podem ser aperfeiçoados buscando maior eficiência (modelagem).

- Gestão da mudança;

O objetivo desse tópico foi verificar as resistências encontradas para o projeto de implantação da Gestão de Processos na Infraero e identificar as estratégias para vencê-las. Busca também verificar os resultados dos cursos de capacitação e sensibilização dos funcionários para as mudanças propostas.

- Arranjo organizacional;

Mendes (2003, p.2) cita três tipos de arranjos organizacionais: o funcional; o uso de equipes autônomas de projeto; e o matricial. No Arranjo Funcional, de acordo com Mendes (2003, p.2-3), as atividades de um determinado projeto são “subdivididas e alocadas nas respectivas áreas de competência”. Num outro extremo está a estrutura de equipes autônomas ou equipes puras de projeto, onde “as competências e recursos da organização são alocados em torno de projetos e os gerentes de projeto (GP) têm grande autoridade e independência.” (MENDES, 2003,

p.3) Já o arranjo matricial é constituído a partir da estruturas funcional (vertical) e a por projetos (horizontal).

O objetivo desse tópico foi identificar se o arranjo funcional da Infraero é uma barreira para a eficiência do projeto da Gestão de Processos na Infraero. Também identificar a possibilidade de adoção de um arranjo matricial.

- Implantação ou aperfeiçoamento das ferramentas e sistemas tecnológicos de suporte à gestão de processos e melhoria contínua;

Esse tópico visou identificar as ferramentas tecnológicas que dão suporte à Gestão de Processos na Infraero, além do motivo de escolha das mesmas. Buscou identificar também o aperfeiçoamento previsto para essas ferramentas e sistemas para que haja uma eficiente integração entre a sede, regionais, aeroportos e demais unidades da Infraero, além de um devido acompanhamento e atualização dos processos. Verificou-se também se há perspectiva de implantação futura de sistemas BPMS.

- Resultados obtidos;

Nesse tópico foram identificados os resultados obtidos até então com o projeto de Gestão de Processos na Infraero, além de identificar o que tem sido desenvolvido sobre indicadores de desempenho relacionados aos processos.

- Dificuldades encontradas;

Tópico que visou identificar as principais dificuldades encontradas ao longo do projeto de Gestão de Processos na Infraero.

- Perspectivas futuras.

Para identificação do que ainda pretende ser planejado, desenvolvido e implantado para a Gestão de Processos na Infraero.

O modelo do questionário e as perguntas referentes a cada tópico estão disponibilizados no Apêndice A deste trabalho.

2.6.4 Questionário online estruturado, enviado por e-mail

O questionário online é estruturado uma vez que não possibilita alterações nas perguntas, como ocorre na entrevista pessoal. Foi composto inicialmente por um breve texto introdutório e explicativo, além de 40 questões fechadas, de múltipla escolha; 06 questões abertas e 03 questões (também abertas) destinadas à identificação do participante. Questões de fechadas, de múltipla escolha, são aquelas aonde o participante da pesquisa escolhe apenas uma alternativa correta entre várias. As questões abertas são aquelas em que o participante da pesquisa descreve livremente o que ele pensa sobre o assunto. Todas as questões foram classificadas como de preenchimento obrigatório, de forma que o participante não podia enviar o questionário com questões “em branco”, ou seja, sem resposta.

O intuito das questões de múltipla escolha foi buscar um melhor entendimento da Metodologia de Implantação da Gestão de Processos na Infraero, bem como a Metodologia de Mapeamento dos Processos dessa organização. Cada questão descreveu uma etapa dessas metodologias, aonde os participantes optavam entre 04 (quatro) alternativas: Etapa Planejada ou em Fase de Planejamento; Etapa a ser desenvolvida futuramente; Etapa não considerada; Desconheço essa etapa. As etapas, descritas nas questões, foram elaboradas com base na bibliografia consultada, bem como nos resultados obtidos com a entrevista pessoal realizada. Estão discriminadas juntamente com o modelo de questionário online no Apêndice B deste trabalho.

Nas questões abertas foi pedido: a justificativa das etapas que não foram consideradas no Projeto de Gestão de Processos na Infraero; os motivos das alterações no projeto de Gestão de Processos na Infraero, iniciado em 2008; as necessidades de melhoria identificadas para esse projeto; as resistências/dificuldades encontradas; os resultados obtidos até então e os resultados esperados com o novo projeto.

As questões para identificação dos participantes da pesquisa serviram para acompanhamento dos questionários enviados. Os dados requisitados foram: nome; cargo ou função na Infraero e Nível de atuação no projeto. No questionário informava que essas respostas seriam tratadas com o devido sigilo.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Os procedimentos de coleta de dados utilizados foram: entrevista pessoal, semi-estruturada, na sede da empresa; e questionários estruturados enviados por e-mail. Foi utilizada também a técnica de análise bibliográfica e a documental, apesar de pouco material ter sido fornecido pela organização.

O objetivo da entrevista pessoal e do questionário estruturado foi adquirir informações relacionadas ao conhecimento tácito, que não estão documentadas. Esses dados são considerados primários. Também foram consultados dados secundários, proveniente de pesquisa anterior realizada na INFRAERO, sobre o mapeamento de processos críticos.

A elaboração dos questionários envolveu uma coleta de dados preliminares sobre o projeto de Gestão de Processos na Infraero. Foi realizada, para tanto, uma entrevista com a Coordenadora de Certificação da PGDO-3. Essa etapa preliminar de coleta de dados é necessária para a elaboração dos questionários, segundo Rea e Parker (2002), apud Zanella (2006, p. 110).

A vantagem do questionário online é a maior rapidez e maior alcance geográfico e em número de pessoas, liberdade de respostas e respostas uniformes, mas a desvantagem está no fato de nem todos os questionários serem respondidos, segundo Zanella (2006, p. 117). Tais fatos foram comprovados nesse trabalho, tendo em vista a vantagem da participação da Regional de São Paulo, e a desvantagem relacionada ao baixo número de questionários respondidos.

Segundo Lakatos & Marconi (1990) apud Zanella (2006, p. 117), “a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto”. Além disso, transmite “através de um porta-voz, as representações de grupos determinados, em condições históricas, socioeconômicas e culturais específicas.” (MINAYO, 1996, apud ZANELLA, 2006, p. 120)

Em relação à pesquisa pessoal, é realizada com a presença do entrevistador frente ao respondente e tem a vantagem de ser flexível, permitindo mais detalhes e explicação das perguntas; “maior complexidade; alto índice de respostas e garantia de que as instruções são seguidas.” (ZANELLA, 2006, p. 115)

A entrevista semi-estruturada “segue um roteiro estipulado pelo entrevistador, mas sem se prender rigidamente à seqüência das perguntas”, mas “a conversa segue conforme os depoimentos do entrevistado.” (ZANELLA, 2006, p.118)

Já a análise documental, para Zanella (2006, p. 121), “envolve a investigação em documentos internos (da organização)”, entre outros.

Por fim, a pesquisa bibliográfica possibilita comparações da Gestão de Processos da INFRAERO, com outras realidades verificadas, contribuindo com a perspectiva futura da mesma.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados da pesquisa, bem como a discussão dos mesmos, estão apresentados a seguir, nos seguintes tópicos: 4.1 Situação atual do projeto de Gestão de Processos de Negócios na Infraero; 4.2 Expectativas futuras do projeto de Gestão dos Processos de Negócios na Infraero; 4.3 Metodologia de implantação da Gestão de Processos; 4.4 Metodologia de mapeamento e modelagem de processos na Infraero; 4.5 Possibilidade de adaptação do arranjo organizacional da Infraero visando maior eficiência da Gestão de Processos; 4.6 Ações de Gestão da Mudança na Infraero, para minimizar as resistências ao projeto; e 4.7 Possibilidade de implantação das ferramentas e sistemas tecnológicos de suporte à Gestão de Processos e melhoria contínua.

Em cada tópico são abordados os resultados observados nos instrumentos de pesquisa aplicados bem como em documentos internos fornecidos, traçando paralelos com a análise bibliográfica.

Ressalta-se que os documentos internos citados são algumas matrizes, gráficos e textos elaborados pelos funcionários, ainda não publicados pela empresa. Como toda a documentação referente ao tema ainda estava em fase de elaboração, a empresa não autorizou o fornecimento desses dados para essa pesquisa. Porém, algum material foi fornecido e está sendo mencionado, para efeito deste trabalho, como documento interno da Infraero.

4.1 Situação atual do projeto de Gestão dos Processos de Negócios na Infraero.

De acordo com um documento interno da Infraero, ainda em fase de elaboração, sobre a Gestão dos Processos de Negócios, em 2008 iniciou-se o projeto para modelagem dos processos relacionados às certificações operacionais e às atividades fins da empresa. O objetivo era definir o fluxo padrão a ser executado em âmbito nacional, bem como os pontos de controle a serem monitorados

continuamente. Esse início das ações de mapeamento de processos na Infraero foi objeto de pesquisa de Santos (2009), conforme mencionado no tópico deste trabalho: 3.2.2 A Gestão de Processos na Infraero.

Porém, ainda segundo o documento interno da Infraero, Gestão dos Processos de Negócios, “no decorrer do levantamento e mapeamento dos processos, foram verificadas oportunidades de melhoria, tais como a necessidade de aprimorar a definição de processos críticos e a identificação de itens críticos presentes nos processos”.

Verificou-se, então, que o trabalho precisava de um novo direcionamento. De acordo com informações da Coordenadora de Certificação da PGDO—3 da Infraero, cada setor demandava o mapeamento de um processo, pois o considerava crítico. Porém esse processo nem sempre era crítico em relação ao impacto na rentabilidade e planejamento estratégico da empresa. Então cada setor priorizava um processo de acordo com a sua realidade. E a Infraero, dessa forma, sentiu a necessidade de desenvolvimento de um novo projeto de Gestão de Processos. A empresa percebeu que estava tendo uma interpretação errônea a respeito do conceito de processos críticos e então decide recomençar as ações de Gestão de Processos, agora com um novo entendimento. Infere-se que a Infraero está correta em fazer tais ajustes, alinhando-se ao conceito de Paiva (2008, p. 15), que diz que o processo crítico produz alto impacto na missão da organização, de forma que um mau desempenho do mesmo traz risco à sobrevivência da organização.

Tendo em vista a percepção dessa necessidade de mudança pela organização, perguntou-se, no questionário online, aos participantes desse estudo: “Por quais motivos o Projeto de Gestão de Processos na Infraero, iniciado em 2008, precisou sofrer alterações?” As respostas indicaram a necessidade de adequar o projeto ao Planejamento Estratégico e também o fato do mapeamento ter focado as áreas e não os processos. Além disso, de acordo com um dos respondentes, “o projeto de 2008 atendia plenamente as necessidades da época”, em relação ao conhecimento dos processos da empresa. E a nova fase, com um novo enfoque, busca alterar a gestão de processos na Infraero tornando-a “mais robusta” e possibilitando que se torne uma ferramenta para melhorar as atividades desempenhadas na organização. Depreende-se desses resultados que, a fase de mapeamento de processos, a partir de 2008, teve sua importância, de forma que a Infraero ampliou o conhecimento

acerca dos processos da empresa. E para Valle et al (2009, p. xiii - xiv), a fase de análise e modelagem é uma das mais difíceis, mas de grande importância. O erro que muitas organizações cometem, segundo os autores, é de “primeiro automatizar os processos, para ganhar produtividade, sem antes introduzir o modelo de Gestão por Processos na sua cultura organizacional” (VALLE ET AL, 2009, p.13). De acordo com esse posicionamento, a INFRAERO tem iniciado da forma correta, buscando primeiramente desenvolver e aplicar uma metodologia de mapeamento dos processos, ao invés de simplesmente automatizar os processos. Porém ressalta-se que o mapeamento de processos por si só não produz os resultados esperados, mas sim um modelo de Gestão de Processos completo, que envolve não somente o conhecimento dos processos, mas o acompanhamento e aperfeiçoamento contínuo dos mesmos. A Infraero ainda está em fase de desenvolvimento dessa metodologia mais consistente. Verifica-se que a equipe é pequena para a dimensão e importância do trabalho em questão.

Outra pergunta realizada foi: “Quais foram as necessidades de melhoria identificadas no projeto de Gestão de Processos da Infraero iniciado em 2008?” Os respondentes verificaram a necessidade de identificação clara dos macroprocessos. Além disso, segundo um dos participantes, “alguns processos não são mais feitos de acordo com o mapeado em 2008 e alguns deixaram de existir e precisam de uma revisão para a realidade atual”. Também foi preciso “substituir a abordagem funcional pela abordagem de processos”. Outra melhoria foi a “integração com as Certificações Operacionais”.

Em relação à pergunta “Quais as resistências / dificuldades encontradas para o projeto de Gestão de Processos na Infraero?”, identificou-se a falta de disponibilidade de tempo e pessoal. Um dos respondentes informou que não houve resistência inicial na fase de mapeamento, uma vez que até encontraram muito interesse das áreas para essa etapa, mas há a previsão de resistências nas mudanças de atividades que sempre foram feitas de determinada maneira, mas não necessariamente corretas. Outro participante do estudo informou haver resistência e desconfiança por parte de vários colegas. E completou que há a existência de velhos paradigmas; defasagem de algumas tecnologias; baixo nível de entendimento conceitual; falta de recursos humanos e de materiais; mudança da alta direção; e baixo nível de conhecimento sobre gestão de processos na equipe de projeto.

Em relação aos resultados obtidos até então, com o projeto de Gestão de Processos na Infraero, desde 2008, um respondente informou que o mapeamento de diversas áreas da Infraero e o conhecimento do volume de tarefas “serviu de base para o planejamento do projeto atual”. Além disso, atualmente já houve a identificação dos processos padrões. De forma geral, houve um ganho qualitativo em algumas situações, tais como: “melhoria do entendimento da organização; Visão sistêmica da mesma; e fornecimento de subsídios para reestruturar o modelo de gestão”. Na entrevista verificou-se que não houve medição dos resultados de forma quantitativa.

De acordo com a entrevista realizada, o Projeto de Gestão de Processos de Negócios na Infraero encontrava-se em fase de aprovação pela Diretoria Executiva da Infraero em meados de setembro de 2010. Pretende-se iniciar a aplicação de um projeto piloto na Regional de São Paulo e assim verificar os aspectos a serem melhorados antes de implantar nas demais regionais.

4.2 Expectativas futuras do projeto de Gestão dos Processos de Negócios na Infraero.

Em relação às respostas da pergunta do questionário online: “Descreva os resultados esperados com o novo projeto de Gestão de Processos”, há a expectativa da padronização e conscientização de todos; ganho na efetividade dos processos de negócios e redução de custos nos processos de suporte; e melhoria da imagem da organização. Também se espera “implementar uma gestão de processos na empresa inteira e com isso aumentar a efetividade das atividades e corrigir erros e retrabalhos, além de propagar a cultura de gestão de processos”.

Para a medição dos resultados, de acordo com a entrevista realizada, foram definidos basicamente dois indicadores de desempenho. Um para medir a eficiência (a relação entre o consumo de recurso despendido e o resultado do processo) e outro para medir a eficácia (a relação entre o proposto e o realizado) do processo. Inicialmente irão realizar a medição manualmente e através da planilha eletrônica da Microsoft Office Excel.

Na entrevista perguntou-se ainda, sobre as perspectivas futuras para a Gestão de Processos na Infraero. Há a intenção de implantar um Escritório de Processos na empresa e utilizar a metodologia BPM suportada por um BPMS e integrada com ERP.

4.3 Metodologia de implantação da Gestão de Processos

Segundo o funcionário entrevistado, a metodologia de implantação da Gestão de Processos na Infraero é composta de mapeamento; análise; melhoria e monitoramento. A partir do novo projeto de Gestão de Processos na organização, decidiu-se identificar os macro processos finalísticos e os de suporte.

De acordo com um documento interno da Infraero, ainda em fase de elaboração, referente à Gestão de Processos de Negócios, esse projeto foi dividido em cinco etapas. A primeira etapa engloba as fases: “identificação dos principais processos de negócios, de acordo com o Planejamento Empresarial da Infraero”; “identificação e definição dos macroprocessos”; “identificação dos processos certificados pela ISO 9001”; “Identificação dos processos de apoio às atividades desenvolvidas”; “identificação dos processos definidos nas certificações de caráter operacional obrigatório (ANAC, DECEA e AVSEC) e na Resolução nº 04/2008, do CONAC”; e “identificação do inter-relacionamento dos processos de todas as certificações”. O documento consta que essa etapa já foi realizada e foram definidos os seguintes macroprocessos: Gestão da Logística para Operação com Aeronaves; Gestão da Logística para Operação com Passageiros; Gestão dos Serviços de Navegação Aérea; Gestão da Logística para Operação com Carga Aérea; e Gestão das Atividades Comerciais.

A segunda etapa compreende a definição dos fluxos de cada macroprocesso e identificação dos participantes envolvidos em cada um desses fluxos. Também identificaram a abrangência de cada certificação nos fluxos definidos. Dessa forma, foram identificados: fluxo embarque e desembarque; fluxo pouso e decolagem; fluxo importação e exportação; e fluxo processos comerciais.

A terceira etapa consiste na identificação dos requisitos regulatórios e de satisfação dos clientes aplicáveis aos fluxos de cada macroprocesso, conforme a legislação vigente e também identificação dos processos responsáveis pelo atendimento a esses requisitos.

A quarta etapa consiste na identificação dos itens críticos presentes em cada fluxo; dos pontos de controle para monitoramento e gestão dos processos e definição dos indicadores, considerando o Planejamento Empresarial 2010-2014. Essa etapa ainda não estava realizada, quando da elaboração do documento interno.

A quinta etapa também não foi realizada até a elaboração do documento citado, e compreende a revisão e adequação do mapeamento dos processos realizados em 2008, considerando o fluxo dos principais negócios e independente da estrutura funcional da empresa.

Em relação às respostas das questões de múltipla escolha do questionário utilizado nesta pesquisa, os participantes identificaram, entre diversas etapas de metodologia de Gestão de Processos, aquelas que já foram planejadas ou que estão em fase de planejamento na Infraero, bem como as que têm previsão de serem desenvolvidas futuramente, aquelas que não foram consideradas e aquelas que eles desconhecem.

Apenas três, dos sete participantes responderam a pesquisa. Em relação aos resultados obtidos, quase a totalidade das etapas listadas foram classificadas como: a) planejadas / em fase de planejamento ou como: b) etapas a serem desenvolvidas futuramente. Porém, entre essas duas opções a última englobou a maioria das etapas selecionadas, o que nos remete a dois fatores: 1) a metodologia de Gestão de Processos na Infraero pretende ser bem mais ampla do que ela é atualmente. Dessa forma, ainda há uma demanda de muitos estudos, planejamento; documentação; avaliação e aprimoramento; 2) Pelo fato da metodologia de Gestão de Processos na Infraero ainda não ter sido implantada, por estar em fase de elaboração e aprovação, é justificável que grande parte das etapas ainda esteja como perspectiva de desenvolvimento futuro.

As etapas que foram selecionadas como “planejadas / em fase de planejamento”, segundo a maioria dos respondentes, foram: “Benchmarking”; “Elaborar ficha do processo”; “Levantamento de atividades”; “Elaboração de diagrama dos

macroprocessos da situação atual, decomposto em subprocessos, desdobrados em atividades”; “Entendimento da estrutura atual”; “realização de pesquisas, inspeções, entrevistas”; “Desenho da nova estrutura organizacional”; e “Busca do Comprometimento da alta administração com o Projeto de Gestão de Processos”. Porém, destaca-se que a etapa “Desenho da nova estrutura organizacional, foi selecionada, por um dos participantes, como uma etapa não considerada pela Infraero.

As etapas que foram selecionadas como “a serem desenvolvidas futuramente”, segundo a maioria dos respondentes, foram: “Identificar entradas, fornecedores, atividades, saídas e clientes”; “Elaboração de Fluxograma”; “Monitoramento das reclamações dos clientes / usuários”; “Acompanhamento dos indicadores de desempenho”; “Verificação da quantidade de solicitações urgentes”; “Verificação da existência de atrasos na saída ou na entrada do processo”; “Verificação da quantidade de solicitações urgentes”; “Verificação das rotinas atuais com instruções confusas ou complicadas”; “Verificação dos erros devido a dados incompletos ou qualquer outra falta de informação”; “utilização da Matriz GUT para priorização dos problemas”; “utilização de Brainstorming para identificação das causas dos problemas”; “redesenho do processo”; “Preparação do ambiente organizacional para a mudança”; “Utilização de Metodologia para inovação e gestão da mudança”; “Sensibilização e envolvimento das pessoas que irão atuar nos processos”; “Elaboração de um plano de implantação das melhorias”; “Utilização da Metodologia 5W1H”; “Definição de indicadores alinhados à estratégia que suportem os novos processos”; “Capacitação dos funcionários”; “Realização de cursos e palestras”; “Identificação dos atuais sistemas de informação e as melhorias necessárias”; “Adoção da metodologia BPM (Business Process Management)”; “Elaboração de um modelo de gestão para buscar uma visão sistêmica e o alinhamento da gestão da organização com as expectativas da sociedade”; “Implementação das soluções”; “Busca de uma sistemática de melhoria contínua de suas operações”; e “Monitoramento do novo modelo”.

As etapas selecionadas por um ou mais participante da pesquisa como “não considerada” foram: “Classificação dos processos de acordo com o modelo Process Classification Framework (PCF), da American Productivity and Quality Control (APCQ). Exemplo: 5.0 Categoria; 5.1 Grupo de Processos; 5.1.1 Processo; 5.1.1.1

Atividade”; “Estabelecimento de um novo ambiente na empresa”; “Levantamento da percepção dos servidores nos contatos com os clientes / usuários”; “Desenho da nova estrutura organizacional”; “Adoção de uma estrutura organizacional matricial”; “Adoção de um sistema BMPS (Business Process Management Suite)”

As etapas desconhecidas por algum dos participantes foram: “Estabelecimento de um novo ambiente na empresa”; e “Adoção de uma estrutura organizacional matricial”. De acordo com Morris & Brandon (1994) apud Soares et al (2006, p.5) estabelecer um novo ambiente significa “identificar mudanças e substituir paradigmas atuais que não se adequem ao novo posicionamento”. Percebe-se, através dos participantes da pesquisa, que a empresa não tem um ambiente flexível para adaptações na sua estrutura organizacional, nem grandes mudanças de paradigmas, o que traz prejuízos para uma eficiente Gestão de Processos. Porém, a Infraero busca implementar soluções para os entraves nos processos, com o objetivo de ser mais eficiente, o que inevitavelmente inclui a mudança de paradigmas. Mas o termo “novo ambiente” foi interpretado pelos entrevistados como uma mudança radical, não viabilizada no contexto dessa empresa pública.

Os dados obtidos tanto em documentos internos quanto nas entrevistas e questionários aplicados nos mostram que a metodologia de Gestão de Processos na Infraero ainda não está consolidada. Há muitas etapas importantes que ainda não foram planejadas, como as ações de Gestão da Mudança. Para Paim et al (2009, p. 141), a Gestão de Processos envolve não somente o pensar (projetar processos), mas também o agir (gestão do dia-a-dia) e o aprender (promover e registrar aprendizado). E a Infraero ainda precisa sistematizar e planejar ações para a gestão no dia-a-dia e a promoção do aprendizado e melhoria contínua.

Como foi abordado anteriormente, a Infraero iniciou, em 2008, as ações de mapeamento de processos e verificou que o trabalho estava precisando de um novo direcionamento, sentindo a necessidade de desenvolvimento de uma metodologia de Gestão de Processos mais consistente. Houve um salto quanto ao entendimento dos processos críticos.

4.4 Metodologia de mapeamento e modelagem de processos na Infraero;

De acordo com a entrevista realizada, a metodologia de modelagem de processos na Infraero foi desenvolvida mediante consultoria interna, através de funcionários com conhecimento em Gestão de Processos. A equipe que tem desenvolvido o projeto de Gestão de Processos na Infraero pretende manter a metodologia utilizada desde 2008. Tal metodologia envolve, de acordo com o entrevistado: o conhecimento do processo, o levantamento das atividades e a elaboração do fluxograma.

O entrevistado informou as seguintes etapas da metodologia da Gestão de Processos:

1. Mapeamento do processo;
2. Identificação e priorização dos problemas;
3. Identificação e análise das causas;
4. Proposição de soluções;
5. Implementação das soluções;
6. Mensuração do desempenho do processo.

A primeira fase, Mapear o processo, para a Infraero, significa identificar os seguintes itens: entradas, fornecedores, atividades, saídas e clientes. Compõem a etapa, as seguintes atividades: elaboração da ficha do processo, conforme o ANEXO B desse trabalho; levantamento das atividades, conforme a Figura 13 a seguir; elaboração do fluxograma.

LEVANTAMENTO DE ATIVIDADES		
PROCESSO:		ÁREA GESTORA:
PASSO	EXECUTOR	ATIVIDADES

Figura 13 – Levantamento de Atividades, fornecido pelo funcionário entrevistado

Na segunda fase, utilizam as seguintes ferramentas para a identificação dos problemas de um processo: pesquisas / inspeções / entrevistas; monitoração das reclamações dos clientes/usuários; percepção dos servidores nos contatos com os clientes/usuários; acompanhamento dos indicadores. Verificam, nessa fase, também: a existência de atrasos na saída ou na entrada do processo; a quantidade de solicitações urgentes com frequência; as rotinas atuais que possuem instruções confusas ou complicadas; os erros devido a dados incompletos ou qualquer outra falta de informação. Os problemas identificados nos processos devem ser priorizados utilizando a Matriz GUT.

Na terceira fase, para a identificação e análise das causas utilizam a ferramenta Brainstorming e o Diagrama de Causa e Efeito.

Na quarta fase, para a proposta de soluções, devem utilizar a Matriz de solução e o Plano de ação para detalhar as ações.

Na quinta fase a área gestora do processo deve implementar as ações descritas no seu plano de ação.

E na sexta e última fase, o gestor deverá criar indicadores de desempenho, analisar seus respectivos resultados e implantar ações corretivas, caso haja necessidade.

Observa-se que a metodologia de Mapeamento de Processos na Infraero permanece similar àquela iniciada em 2008, detalhada no trabalho de Santos (2009). Destaca-se uma melhoria em alguns formulários utilizados, como o desmembramento de alguns campos do levantamento de atividades em outro formulário denominado ficha de processo.

4.5 Possibilidade de adaptação do arranjo organizacional da Infraero visando maior eficiência da Gestão de Processos;

Na entrevista realizada com um dos participantes da pesquisa, perguntou-se se o arranjo organizacional funcional da Infraero tem sido um entrave à Gestão de Processos. Na resposta, ele não considera que seja um entrave, entretanto ressalta que a estrutura organizacional não está alinhada com os processos de negócios. E em relação à perspectiva de adoção de um arranjo organizacional matricial, “pelo

fato da Infraero ser uma empresa pública, a mesma é regida por normas e legislações que a impedem, seguindo uma estrutura padrão”.

Apesar dos funcionários da Infraero, diretamente relacionados com o desenvolvimento do Projeto de Gestão de Processos não terem priorizado as adaptações na estrutura organizacional, essa “influencia sobremaneira a forma como os processos são gerenciados, uma vez que representa como a organização divide e coordena o trabalho para atingir um dado propósito” (VACCARI ET AL, 2008, p.2). E a empresa teria um ganho em eficiência na sua Gestão de Processos caso incluísse a estrutura matricial, ou seja, criasse Gerentes de Projeto para um controle horizontal, conforme proposto por Mendes (2003, p.4), ao mesmo tempo mantendo a estrutura vertical funcional. A estrutura matricial possibilitaria uma integração melhor entre os setores que participam do mesmo processo, porém é uma estrutura que exige uma clara definição dos papéis de cada gestor. Apesar da barreira encontrada pelos funcionários da Infraero, Paim (2001) apud Vaccari (2008, p.2) destaca que a gestão tradicionalmente funcional pode, sim, “ser mudada para uma gestão orientada por processos, no sentido da agregação de valor que ocorre horizontalmente nas organizações”.

4.6 Ações de Gestão da Mudança na Infraero, para minimizar as resistências ao projeto;

Quando se perguntou, na entrevista, “quais foram as estratégias de Gestão da Mudança relacionada à Gestão de Processos na organização”, a resposta foi a não adoção, até o presente momento, de nenhuma iniciativa com relação a esse tema. Apesar disso, verifica-se a necessidade dessas medidas, como palestra de sensibilização e ações de endomarketing. Mas ainda não se sabe se irão contratar uma consultoria para a Gestão da Mudança.

Na fase do projeto de mapeamento de processos na Infraero, iniciado em 2008, foram realizados cursos de capacitação e sensibilização de funcionários, com formação de multiplicadores. Na entrevista foi perguntado acerca dos resultados obtidos com tais ações. Como resposta, afirmaram haver um ganho de qualidade no que tange ao conhecimento sobre gestão de processos.

Importante ressaltar que a Infraero não tem priorizado essas ações, porém, o gerenciamento da mudança é um fator crítico de sucesso da implantação da Gestão de Processos, segundo Soares et al (2006, p.5).

4.7 Possibilidade de implantação das ferramentas e sistemas tecnológicos de suporte à Gestão de Processos e melhoria contínua.

Através da entrevista realizada, verificou-se, em relação à ferramenta tecnológica que dá suporte à Gestão de Processos na Infraero, a utilização do MS Visio, única ferramenta disponível na empresa. Não há sistemas dedicados à Gestão de Processos na Infraero, que possibilitem a integração entre a sede e demais regionais, aeroportos e outras unidades da Infraero. Mas há a perspectiva de futura aquisição de uma ferramenta ERP integrada com um BPMS, no prazo estimado de três anos.

O BPMS (*Business Process Management Suite*) traria bastantes benefícios para a eficiência da Gestão de Processos na Infraero, pois, segundo Bortolini & Steinbruch (2008, p.5), ele “é um sistema (software) responsável pela automação da metodologia BPM”, que possibilita “realizar processos com rapidez e com um rígido controle”. Ele “geralmente permite a simulação, a execução, o controle e a otimização de processos”, possibilitando um melhor conhecimento para todos os funcionários dos processos que participam. Além disso, “muitas vezes, fornece relatórios customizados de acordo com a necessidade da empresa, gerando informações importantíssimas para a busca de melhores resultados”. (BORTOLINI & STEINBRUCH, 2008, p.5-6).

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O estudo de caso realizado na empresa pública, a Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária – INFRAERO teve o objetivo de verificar a situação atual e perspectivas futuras do Projeto de Gestão de Processos de Negócios dessa organização. Serve como um comparativo para a implantação da Gestão de Processos em outras organizações públicas.

Esse trabalho abordou especificamente os temas: Metodologia de implantação da Gestão de Processos e de Mapeamento e modelagem de processos; possibilidade de adaptação no arranjo organizacional visando maior eficiência da Gestão de Processos; ações de Gestão da mudança para minimizar as resistências ao projeto; possibilidade de implantação das ferramentas e sistemas tecnológicos de suporte à Gestão de Processos e melhoria contínua.

A Gestão de Processos, caso seja bem desenvolvida e aplicada, traz mais eficiência e eficácia para o atingimento do planejamento estratégico da organização. Para isso, deve-se priorizar o mapeamento dos processos críticos, que são aqueles relacionados à missão da empresa.

A Infraero iniciou o mapeamento dos processos em 2008, mas precisou paralisar essas atividades para desenvolver uma metodologia de Gestão de Processos mais consistente. Percebeu-se que os processos que estavam sendo considerados críticos não estavam relacionados à missão da empresa, mas sim com os objetivos de cada setor da empresa. Dessa forma o projeto atual conseguiu ser mais eficaz, identificando os macroprocessos críticos que impactam na rentabilidade da empresa.

Porém, o projeto de Gestão de Processos na Infraero ainda está incipiente, de forma que faltam etapas essenciais a serem desenvolvidas, como um projeto de Gestão de Mudanças; uma melhor estruturação dos mecanismos de monitoramento e melhoria contínua dos processos, uma vez que hoje a medição dos indicadores de desempenho ocorre de forma manual; e um aprimoramento das ferramentas tecnológicas que dão suporte aos processos.

Então, conclui-se, em relação à situação atual do Projeto de Gestão de Processos na Infraero, que este tem sido desenvolvido a partir da experiência anterior da empresa com o Mapeamento dos processos, a qual trouxe uma melhoria do entendimento da organização, possibilitando uma visão sistêmica da mesma.

Porém o projeto ainda necessita muito aprimoramento e, como forma de minimizar os erros na implantação do mesmo, a Infraero irá primeiramente elaborar e aplicar um projeto piloto na Regional de São Paulo, para depois difundir no restante da empresa, que está presente em diversos Estados brasileiros.

Conclui-se também que a Infraero iniciou as ações de Gestão de Processo da forma correta, buscando primeiramente desenvolver e aplicar uma metodologia de mapeamento dos processos, ao invés de simplesmente automatizar os processos. Porém, a automatização é essencial para os resultados pretendidos, tendo em vista a dimensão do projeto e também da empresa. E a expectativa para melhoria tecnológica da Infraero é para daqui a três anos.

Em relação às expectativas futuras da Gestão de Processos na Infraero, pretende-se obter uma maior efetividade nos processos de negócios, bem como redução de custos e melhoria da imagem da organização. Pretende-se realizar o monitoramento dos processos de forma mais eficiente, com uma automatização da medição dos indicadores de desempenho. Há também a intenção de implantar um Escritório de Processos e de utilizar a metodologia BPM, para a Gestão de Processos, suportada pela ferramenta BPMS e integrada com o ERP.

Acerca da Metodologia de implantação da Gestão de Processos na Infraero, conclui-se que as fases identificadas pelos participantes da pesquisa como “planejadas ou em fase de planejamento” referem-se a etapas bem iniciais como realização de pesquisas de Benchmarking; levantamento de atividades e elaboração dos diagramas de macroprocessos, entre outras. Já as etapas selecionadas como “a serem desenvolvidas futuramente” referem-se a etapas de mapeamento de processo; de Gestão da Mudança; de implantação de soluções, monitoramento e melhoria contínua dos processos. Entre as etapas classificadas como “não consideradas” pela Infraero percebeu-se uma grande resistência da empresa para adaptações na estrutura organizacional. Mesmo que haja essa possibilidade, conclui-se que os funcionários envolvidos com a elaboração do projeto de Gestão de Processos evitam propor tais mudanças por não acreditarem em sua viabilidade de

implantação, tendo em vista a grande hierarquização de uma empresa pública. Por esse mesmo motivo, as etapas “adoção de uma estrutura organizacional matricial” e “estabelecimento de um novo ambiente na empresa” foram indicadas, por alguns dos participantes do estudo, como “etapas desconhecidas”. Em síntese, essa resistência a adaptações na estrutura organizacional e a mudanças de paradigmas, traz prejuízos para uma eficiente Gestão de Processos. Essa é uma barreira a ser vencida pela Infraero.

Finalmente, a pesquisa realizada mostrou que a metodologia de Gestão de Processos na Infraero ainda não está consolidada. Há muitas etapas importantes que ainda não foram planejadas, como as ações de Gestão da Mudança. Para Paim et al (2009, p. 141), a Gestão de Processos envolve não somente o pensar (projetar processos), mas também o agir (gestão do dia-a-dia) e o aprender (promover e registrar aprendizado). E a Infraero ainda precisa sistematizar e planejar ações para a gestão no dia-a-dia e a promoção do aprendizado e melhoria contínua.

A respeito do Mapeamento de Processos na Infraero, conclui-se que a empresa vai manter a metodologia iniciada em 2008, já detalhada em um trabalho realizado por Santos (2009). O grande problema que precisou ser resolvido foi a correta identificação dos processos críticos, no mais foram pequenas melhorias em alguns formulários utilizados. A metodologia de mapeamento de processos na Infraero é composta por elaboração de ficha de processo; levantamento de atividades; elaboração de fluxograma. Além do mapeamento, a Infraero tem o intuito de realizar uma identificação dos problemas nos processos, realizando entrevistas, pesquisas, inspeções e acompanhamento de indicadores de desempenho, entre outros. Então os problemas são priorizados mediante a elaboração da Matriz GUT; as causas dos mesmos são identificadas através da ferramenta *Brainstorming* e Diagrama de Causa e Efeito. Por fim elabora-se a matriz de solução e o plano de ação. Santos (2009) destacou a importância da participação dos funcionários de cada área para o mapeamento dos processos na Infraero, mas, por outro lado, teve a limitação de não poder identificar se toda a metodologia aplicada logrou êxito, tendo em vista que nem todas as etapas tinham sido concluídas. Já com a elaboração do presente trabalho, de caráter evolutivo em relação ao de Santos (2009), conclui-se que, em relação ao mapeamento de processos, a metodologia desenvolvida internamente atende as necessidades da Gestão de Processo na Infraero, e serve de contribuição

para outras empresas semelhantes. Ainda é importante ressaltar que a metodologia foi desenvolvida internamente e assim não enfrentou nenhum *gap* de entendimento, que, segundo Anjo (2009), geralmente ocorre entre as empresas de consultoria externa e as organizações clientes quanto ao nível ideal de detalhamento de processos.

Sobre possibilidade de adaptação do arranjo organizacional conclui-se que a Infraero não pretende contemplá-la em seu Projeto de Gestão de Processos, visando melhor eficiência. Mas a estrutura tipicamente funcional das organizações públicas é sim um entrave para a implantação da Gestão de Processos, pois dificulta a visão sistêmica dos processos. Acontece que cada setor costuma dominar e priorizar apenas aquelas atividades que lhe são atribuídas. A organização poderia manter a estrutura vertical funcional, mas também incluir gestores de processo, numa cadeia horizontal; estrutura esta denominada matricial. A resistência verificada na Infraero, sem soma, partiu dos próprios funcionários entrevistados, uma vez que não têm autonomia para essas mudanças e assim nem buscaram verificar a sua viabilidade. Então, apesar das dificuldades, recomenda-se que a empresa inicie estudos relacionados a um novo arranjo organizacional.

A respeito da Gestão da Mudança, para minimizar as resistências ao projeto, a Infraero colocou essa questão como uma expectativa futura. Percebe-se, porém, que seria fundamental uma priorização dessas ações, para um engajamento de toda a organização, inclusive da alta administração. Assim poderiam reduzir as resistências ao Projeto de Gestão de Processo e propiciar adaptações necessárias na cultura organizacional. A empresa, futuramente, verá a necessidade de contratar uma consultoria externa nessa área, de acordo com os funcionários entrevistados.

Recomenda-se que a empresa invista, antes mesmo de implantar o projeto-piloto, em um projeto de Gestão da Mudança, para evitar que, novamente, tenham que interromper o projeto de Gestão de Processos para reestruturá-lo, adiando uma implantação eficiente do mesmo. Incluído nesse tema, há a capacitação dos funcionários para uma nova mentalidade voltada para os processos. Observa-se que a equipe de desenvolvimento do projeto de Gestão de Processos na Infraero é pequena, tendo em vista a dimensão da organização e a complexidade desse trabalho. Aumentar a equipe foi uma recomendação de Santos (2009), permanecendo essa necessidade atualmente.

Em relação à possibilidade de implantação das ferramentas e sistemas tecnológicos de suporte à Gestão de Processos e melhoria contínua, verificou-se que atualmente utilizam o MS Visio, mas há a perspectiva futura de aquisição de uma ferramenta ERP integrada com um BPMS, no prazo estimado de três anos. Recomenda-se que a Infraero invista sim, futuramente, no BPMS (*Business Process Management Suite*) para uma maior eficiência, fruto da automação, mas ressaltando que essa ferramenta precisa da implantação da metodologia BPM, na qual a Infraero ainda precisa melhor desenvolver-se nesse aspecto, para possibilitar um adequado controle e otimização dos processos.

Entre as limitações desse estudo há o fato da não permissão pela organização para a gravação das entrevistas. Em função disso optou-se por realizar uma entrevista pessoal apenas e enviar questionários aos demais por *e-mail*. Porém nem todos os participantes selecionados para o estudo responderam o questionário enviado, apenas 3 (três), dos 7 (sete) funcionários. Além disso, pelo fato dos documentos internos estarem em fase de elaboração e ainda não terem sido publicados, não se autorizou a divulgação dos mesmos. Dessa forma, muito pouco material foi fornecido pela empresa. As adaptações realizadas nos instrumentos de pesquisa foram importantes para uma melhor identificação da situação atual e perspectiva futura da Gestão de Processos na Infraero, bem como os demais objetivos desse trabalho, tendo em vista as limitações encontradas.

Finalmente, é importante destacar a importância desse estudo de caso, pois contribui como uma referência para a elaboração de uma metodologia de Gestão de Processos, especialmente em organizações públicas. Apesar de cada organização ter um contexto peculiar e necessitar de soluções específicas para o desenvolvimento de uma metodologia própria, é essencial utilizar-se de experiências de organizações semelhantes. Além disso, a temática de melhoria de processos contribui para a modernização administrativa e uma redução do problema da morosidade e ineficiência da Administração Pública (MIRANDA ET AL, 2004).

REFERÊNCIAS

ANJO, Vítor Bizinoto dos Santos. **Modelagem de Processos: GAP conceitual quanto ao nível ideal de detalhamento de processo.** Trabalho de Conclusão de Curso de Administração. Universidade de Brasília. Brasília, 2009. Disponível em: http://bdm.bce.unb.br/bitstream/10483/767/1/2009_V%C3%ADtorBizinotoSantosAnjo.pdf Acesso em: 15 maio 2010

BEZERRA, Marlene Jesus Soares. LOPES, Marco Aurélio Brum. **Fatores que influenciam o sucesso na implantação da gestão de processos em unidades de produção de petróleo e gás.** IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Responsabilidade Socioambiental das Organizações Brasileiras. Niterói, RJ. 2008. Disponível em: http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg4/anais/T7_0079_0091.pdf Acesso em: 18 março 2010

BORTOLINI, Rafael; STEINBRUCH, Maurício. **Tudo sobre BPM. Passo a passo para começar.** CRYO Technologies. 2008. Disponível em: <http://www.scribd.com/doc/3208401/Tudo-sobre-BPM-Passo-a-passo-para-comecar-com-processos> Acesso em: 29 junho 2010.

FROSSARD, Carlos Frederico V. **A Gestão de Processos na INFRAERO.** In: PALESTRA GESTÃO DE PROCESSOS - A EXPERIÊNCIA DA INFRAERO, 2009, Brasília. Disponível em: <http://www.agenciabrasilia.df.gov.br/sites/400/407/00000219.pdf> Acesso em: 19 junho 2010

INDULSKA, Marta; RECKER, Jan; ROSEMANN, Michael; GREEN, Peter. **Modelagem de Processos: Questões Atuais e Desafios Futuros.** Elo Group. Grupo de Produção Integrada. BPM 360º. 2009. Disponível em: <http://www.elogroup.com.br/download/Modelagem%20de%20Processos.pdf> Acesso em: 26 março 2010

MENDES, Glauco Henrique de Sousa Mendes; TOLEDO, José Carlos de. **Uma Visão dos Principais Arranjos Organizacionais Aplicados ao Desenvolvimento de Produto.** In: IV Congresso Brasileiro de Gestão e Desenvolvimento de Produtos. Gramado. 2003. Disponível em: http://www.gepeq.dep.ufscar.br/arquivos/TR02_0167.pdf Acesso em: 23 julho 2010

MIRANDA, Thales Ribamar; MACIEIRA, André Rego; SANTOS, Rafael Paim Cunha. **Modernização administrativa em Organizações Públicas – uma metodologia baseada na melhoria dos processos.** XXIV ENEGEP Florianópolis, SC. 2004.

Disponível em:

<http://www.gpi.ufrj.br/pdfs/artigos/Miranda,%20Macieira,%20Paim%20-%20Modernizacao%20Administrativa%20em%20Organizacoes%20Publicas%20-%20XXIV%20ENEGEP%20-%202004.pdf> Acesso em: 25 março 2010

OLIVEIRA, Mário Jorge Fernandes; ASSIS, Mauro Ribeiro. **Certificação de Aeroportos X ISO 9000:2000.** Monografia de Especialização em Gestão da Aviação Civil, Centro de Formação de Recursos Humanos em Transportes Universidade de Brasília, 2003. Disponível em:

<http://www.ceftru.unb.br/cursos/aviacao/banco-de-monografias/monografia-27-certificacao-de-aeroportos-x-iso-9000-2000-mario-oliveira-x-mauro-assis.pdf> Acesso em: 28 agosto 2010

PAIM, Rafael; CARDOSO, Vinícius; CAULLIRAUX, Heitor; CLEMENTE, RAFAEL. **Gestão de Processos: pensar, agir e aprender.** Porto Alegre: Bookman, 2009.

PAIVA, Eduardo Nazareth. **Um sistema de informação para supervisão da qualidade dos processos baseados em métodos indutivos.** IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Niterói, RJ. 2008. Disponível em:

http://www.latec.uff.br/cneg/documentos/anais_cneg4/T7_0014_0374.pdf Acesso em 29 agosto 2010

PORTAL INFRAERO: Institucional. **A Infraero e o desafio do novo Brasil.**

Disponível em: http://www.infraero.gov.br/item_gera.php?gi=instempr&menuid=inst Acesso em: 20 junho 2010

_____: Institucional: Estatuto da Empresa. **Estatuto da Infraero.** 2010. Disponível em:

<http://www.infraero.gov.br/upload/arquivos/inst/estatuto2010.pdf> Acesso em: 20 junho 2010

_____: Institucional: Relatórios Anuais. **Relatório Anual 2009.** 2010.

Disponível em:

<http://www.infraero.gov.br/upload/arquivos/inst/RELANUAL%202009.pdf> Acesso em 20 junho 2010

PORTAL SER PROFESSOR UNIVERSITÁRIO: Módulos: Metodologia da Pesquisa. **Tipologia de Propósitos de Pesquisa.** 2005. Disponível em:

<http://www.serprofessoruniversitario.pro.br/ler.php?modulo=21&texto=1370> Acesso em 20 junho 2010

PORTAL SYTHEX - TECNOLOGIA EM SISTEMAS. Soluções. **Gestão por Processos de Negócios**. Disponível em:
<http://www.sytheco.com.br/?sec=5&subsec=17> Acesso em: 20 junho 2010

SALES DE OLIVEIRA, Altemar; MOTTA, Rosa Amelita Sá Menezes da; OLIVEIRA, Saulo Bárbara de; CUNHA, Gerson Gomes da. **A Gestão por processos e a interface humana: identificando, descrevendo e classificando os processos de gestão de pessoas**. V Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Rio de Janeiro. 2008. Disponível em:
http://www.aedb.br/seget/artigos08/270_A_gestao_por_processos_e_a_interface_humana_identificando,_descrevendo_e_classificando_os_processos_de_gestao_de_pessoas.versao.envio.pdf Acesso em: 24 agosto 2010.

SANTOS, Verônica da Silva. **Mapeamento de Processos Críticos Um Estudo de Caso na Infraero**. Trabalho de conclusão do curso de Administração. Faculdade JK/Anhanguera. Brasília, 2009.

SOARES, Débora; VALLE, Rogério; BALDAM, Roquemar; RAGONEZI, Telma. **Inovação de Processos - Um estudo comparativo sobre sua implementação**. Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR. Campus Ponta Grossa - Paraná – Brasil. ISSN 1808-0448 / v. 02, n. 04: p. 51-62, 2006. Disponível em:
<http://www.pg.utfpr.edu.br/depog/periodicos/index.php/revistagi/article/download/92/89> Acesso em: 23 março 2010.

TESSARI, Rogério. **Gestão de Processos de Negócio: um estudo de caso da BPMN em uma empresa do setor moveleiro**. Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2008. Disponível em:
http://tede.ucs.br/tde_arquivos/5/TDE-2009-11-30T151910Z-318/Publico/Dissertacao%20Rogério%20Tessari.pdf Acesso em: 27 março 2010

VACCARI, Adriana Erler; OLIVEIRA, GUIMARÃES, Daniele Alves de; CUBER, Rosane; SANTOS, Rafael Paim Cunha. **A aplicação da Gestão de Processos em uma Organização Tipicamente Funcional**. XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. A integração de cadeias produtivas com a abordagem da manufatura sustentável. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 13 a 16 de outubro de 2008. Disponível em:
http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STP_069_496_12419.pdf Acesso em: 26 março 2010

VALLE, Rogério; OLIVEIRA, Saulo Barbará de., organizadores. **Análise e modelagem de processos de negócios: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation)**. São Paulo: Atlas, 2009.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de Pesquisa**. Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário semi-estruturado - Entrevista



Universidade de Brasília

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ALUNA: Anne Elise Rabelo Rodrigues

SUPERVISOR: Rildo Ribeiro dos Santos / TUTOR: Wildston Silva de Freitas

TÍTULO: GESTÃO DE PROCESSOS EM ORGANIZAÇÃO PÚBLICA: Estudo de Caso na Infraero

QUESTIONÁRIO

Prezado (a) Entrevistado (a),

Essa pesquisa faz parte do levantamento de informações para a elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso de Administração à Distância da Universidade de Brasília. O trabalho tem o objetivo de estudar a situação atual e as perspectivas futuras do Projeto de Gestão de Processos de Negócios na Infraero, tendo em vista a crescente importância do tema de Gestão de Processos, inclusive para as organizações públicas, na busca de uma maior eficiência na busca dos resultados almejados.

Em relação aos objetivos específicos, busca-se identificar, na Infraero, a metodologia de implantação da Gestão de Processos e também a de mapeamento e modelagem dos processos; a possibilidade de adaptação do arranjo organizacional da Infraero visando maior eficiência da Gestão de Processos; as ações de Gestão da mudança organizacional, para minimizar as resistências ao projeto; e a possibilidade de implantação ou aperfeiçoamento das ferramentas e sistemas tecnológicos de suporte à Gestão de Processos e melhoria contínua.

O intuito é identificar esses aspectos a partir da percepção dos envolvidos no projeto. Dessa forma, não há respostas corretas ou incorretas, mas sim suas importantes contribuições. Então, a sua colaboração é muito importante. Ressalta-se que o campo de identificação será usado somente para acompanhamento. As respostas serão tratadas com o devido sigilo. Desde já agradecemos sua colaboração com o nosso trabalho.

Atenciosamente,

Anne Elise Rabelo Rodrigues.

Nome:

Cargo:

Setor:

Nível de atuação no projeto:

Data da entrevista:

QUESTÕES

SITUAÇÃO ATUAL DO PROJETO DE GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS

- 1) Qual a situação atual do Projeto de Gestão de Processos de Negócios da Infraero?

METODOLOGIA DE IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS

- 2) Paim et al (2009) apresenta um modelo de metodologia para implantação da Gestão de Processos. Ela envolve três etapas.

- A primeira etapa é o Projeto dos Processos (mapeamento e modelagem).
- A segunda etapa é de gerenciamento e execução dos processos no dia-a-dia (implementar, acompanhar e controlar os processos e realizar mudanças e ajuste de curto prazo).
- A terceira etapa refere-se à promoção do aprendizado sobre os processos (registro do desempenho dos processos a longo-prazo; pesquisas de *benchmarking* com referenciais internos e externos; registros dos desvios de desempenho significativos, registro do conhecimento gerado sobre os processos).

Compare a metodologia acima com a da Infraero, indicando as fases executadas; as que estão em fase de planejamento e implantação; as que pretendem ser desenvolvidas futuramente; e aquelas em que não há planos para implantação.

- 3) Há perspectiva de adoção da metodologia BPM (*Business Process Management*)? Segundo Bortolini & Steinbruch (2008, p.3), o BPM é “uma metodologia de gestão para gerenciamento de processos, que pode ser auxiliada por ferramentas tecnológicas”, e “ajuda as empresas a identificarem a importância estratégica de seus processos”. O BPM “controla processos através de uma série de índices de avaliação de processos”, como, por exemplo, a avaliação do tempo de execução do processo, as melhorias de desempenho, e o acompanhamento do processo corrente. (idem)

METODOLOGIA DE MAPEAMENTO E MODELAGEM DE PROCESSOS

- 4) Qual é a metodologia utilizada para mapeamento e modelagem de processos na Infraero?

- 5) Quais os pontos a serem aperfeiçoados na metodologia de mapeamento e modelagem dos processos de negócios da Infraero?

GESTÃO DA MUDANÇA

- 6) Quais foram as estratégias de Gestão da mudança relacionada à Gestão de Processos na organização?
- 7) Qual o resultado obtido com os cursos de capacitação e sensibilização dos funcionários para a Gestão de Processos?

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Mendes (2003, p.2) cita três tipos de estruturas organizacionais: a funcional, o uso de equipes autônomas de projeto, e a matricial.

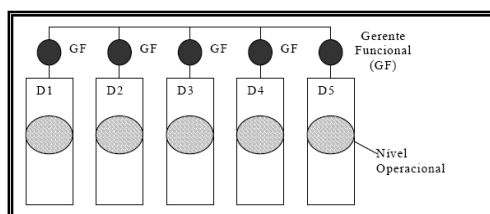


Figura 1 - Arranjo Organizacional Funcional

(CLARK & FUJIMOTO, 1991, apud MENDES, 2003, p. 3)

Na Estrutura Funcional, de acordo com Mendes (2003, p.2-3), as atividades de um determinado projeto são “subdivididas e alocadas nas respectivas áreas de competência”. Então, o “processo é operacionalizado de maneira fragmentada, cada gerente funcional (GF) é encarregado do controle dos recursos e atividades desempenhadas em sua área”.

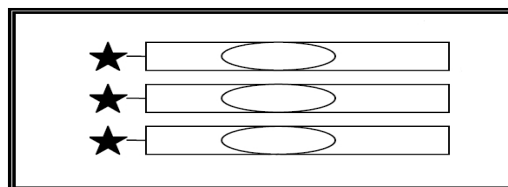


Figura 2 - Modelo de Estrutura por Equipes Autônomas de Projeto

(CUSUMANO & NOBEOKA, 1998, apud MENDES, 2003, p. 3)

Num outro extremo está a estrutura de equipes autônomas ou equipes puras de projeto. Nessa estrutura organizacional, “as competências e recursos da organização são alocados em torno de projetos e os gerentes de projeto (GP) têm grande autoridade e independência.” (MENDES, 2003, p.3)

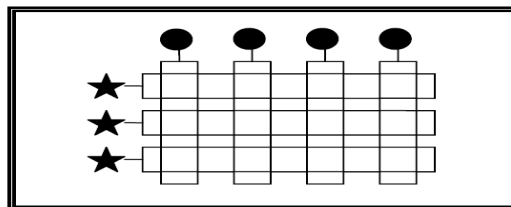


Figura 3 - Modelo de Estrutura Matricial

(CUSUMANO & NOBEOKA, 1998, apud MENDES, 2003, p.5)

Já a estrutura matricial é constituída a partir da estruturas funcional (vertical) e a por projetos (horizontal). O controle vertical, por meio do gerente funcional (GF), geralmente limita-se à execução técnica, enquanto o controle horizontal por meio do gerente de projeto (GP) engloba o projeto em si.

Tendo em vista os arranjos organizacionais descrito acima, responda:

- 8) O arranjo organizacional funcional da Infraero tem sido um entrave à Gestão de processos?
- 9) Há perspectivas de adoção de um arranjo organizacional matricial?

IMPLANTAÇÃO / APERFEIÇOAMENTO DAS FERRAMENTAS E SISTEMAS TECNOLÓGICOS DE SUPORTE À GESTÃO DE PROCESSOS E MELHORIA CONTÍNUA.

- 10) Quais são as ferramentas tecnológicas que dão suporte à Gestão de Processos na Infraero?
- 11) Qual o motivo da escolha dessas ferramentas?
- 12) Como é a integração dos sistemas de Gestão de Processos entre a sede e demais regionais, aeroportos e outras unidades da Infraero?
- 13) Há perspectiva para adoção de um sistema BMPS (Business Process Management Suite)?
Segundo Bortolini & Steinbruch (2008, p.5), o BPMS “é um sistema (software) responsável pela automação da metodologia BPM” descrita anteriormente, que possibilita “realizar processos com rapidez e com um rígido controle”. Ele “geralmente permite a simulação, a execução, o controle e a otimização de processos”, possibilitando um melhor conhecimento para todos os funcionários dos processos que participam. Além disso, “muitas vezes, fornece relatórios customizados de acordo com a necessidade da empresa, gerando informações importantíssimas para a busca de melhores resultados”. (BORTOLINI & STEINBRUCH, 2008, p.5-6).

RESULTADOS OBTIDOS

- 14) Houve medição dos resultados obtidos relacionados à Gestão de Processos na organização?
- 15) Quais foram os resultados obtidos até então?
- 16) Fale sobre os indicadores de desempenho.

DIFICULDADES ENCONTRADAS

17) Quais as dificuldades encontradas para a implantação do projeto?

PERSPECTIVAS FUTURAS

18) Quais as perspectivas futuras para a Gestão de Processos na organização?

Apêndice B – Questionário online estruturado, enviado por e-mail



Essa pesquisa faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso de Administração à Distância da Universidade de Brasília da aluna Anne Elise Rabelo Rodrigues. O questionário é composto de questões de múltipla escolha e também por algumas questões discursivas. O intuito é identificar a percepção dos envolvidos no projeto. Dessa forma, não há respostas corretas ou incorretas, mas sim suas importantes contribuições. Nas questões objetivas estão descritas diversas etapas de metodologia de Gestão de Processos. O objetivo é comparar essa metodologia citada com a utilizada no Projeto de Gestão de Processos na Infraero. Para isso, escolha a opção que melhor represente cada etapa na Infraero. A sua colaboração é muito importante. Obrigada!

*Obrigatório

Benchmarking * Estudo de Referências em organizações semelhantes

- Etapa Planejada ou em Fase de Planejamento
- Etapa a ser desenvolvida futuramente
- Etapa não considerada
- Desconheço essa etapa

Definição do posicionamento da organização * análise do ambiente interno e externo

- Etapa Planejada ou em Fase de Planejamento
- Etapa a ser desenvolvida futuramente
- Etapa não considerada

- Desconheço essa etapa

Identificar, entradas, fornecedores, atividades, saídas e clientes * Etapa do Mapeamento dos Processos

- Etapa Planejada ou em Fase de Planejamento
- Etapa a ser desenvolvida futuramente
- Etapa não considerada
- Desconheço essa etapa

Elaborar ficha do processo * Etapa do Mapeamento dos Processos

- Etapa Planejada ou em Fase de Planejamento
- Etapa a ser desenvolvida futuramente
- Etapa não considerada
- Desconheço essa etapa

Levantamento de atividades * Etapa do Mapeamento dos Processos

- Etapa Planejada ou em Fase de Planejamento
- Etapa a ser desenvolvida futuramente
- Etapa não considerada
- Desconheço essa etapa

Elaboração de fluxograma * Etapa do Mapeamento dos Processos

- Etapa Planejada ou em Fase de Planejamento
- Etapa a ser desenvolvida futuramente
- Etapa não considerada
- Desconheço essa etapa

Elaboração de diagrama dos macros processos da situação atual, decomposto em subprocessos, desdobrados em atividades * Etapa do Mapeamento dos Processos

- Etapa Planejada ou em Fase de Planejamento
- Etapa a ser desenvolvida futuramente
- Etapa não considerada
- Desconheço essa etapa

Classificação dos processos de acordo com o modelo Process Classification Framework (PCF), da American Productivity and Quality Control (APCQ). Exemplo: 5.0 Categoria; 5.1 Grupo de Processos; 5.1.1 Processo; 5.1.1.1

Atividade * Etapa do Mapeamento dos Processos

- Etapa Planejada ou em Fase de Planejamento
- Etapa a ser desenvolvida futuramente

- Etapa não considerada
- Desconheço essa etapa

Entendimento da estrutura atual * Etapa do Mapeamento dos Processos

- Etapa Planejada ou em Fase de Planejamento
- Etapa a ser desenvolvida futuramente
- Etapa não considerada
- Desconheço essa etapa

Estabelecimento de um novo ambiente na empresa *

- Etapa Planejada ou em Fase de Planejamento
- Etapa a ser desenvolvida futuramente
- Etapa não considerada
- Desconheço essa etapa

Realização de pesquisas, inspeções, entrevistas * Etapa da Identificação dos Problemas

- Etapa Planejada ou em Fase de Planejamento
- Etapa a ser desenvolvida futuramente
- Etapa não considerada
- Desconheço essa etapa

Monitoramento das reclamações dos clientes/ usuários * Etapa da Identificação dos Problemas

- Etapa Planejada ou em Fase de Planejamento
- Etapa a ser desenvolvida futuramente
- Etapa não considerada
- Desconheço essa etapa

Levantamento da percepção dos servidores nos contatos com os clientes / usuários * Etapa da Identificação dos Problemas

- Etapa Planejada ou em Fase de Planejamento
- Etapa a ser desenvolvida futuramente
- Etapa não considerada
- Desconheço essa etapa

Acompanhamento dos indicadores de Desempenho * Etapa da Identificação dos Problemas

- Etapa Planejada ou em Fase de Planejamento
- Etapa a ser desenvolvida futuramente

- Etapa não considerada
- Desconheço essa etapa

Verificação da existência de atrasos na saída ou na entrada do processo * Etapa da Identificação dos Problemas

- Etapa Planejada ou em Fase de Planejamento
- Etapa a ser desenvolvida futuramente
- Etapa não considerada
- Desconheço essa etapa

Verificação da quantidade de solicitações urgentes * Etapa da Identificação dos Problemas

- Etapa Planejada ou em Fase de Planejamento
- Etapa a ser desenvolvida futuramente
- Etapa não considerada
- Desconheço essa etapa

Verificação das rotinas atuais com instruções confusas ou complicadas * Etapa da Identificação dos Problemas

- Etapa Planejada ou em Fase de Planejamento
- Etapa a ser desenvolvida futuramente
- Etapa não considerada
- Desconheço essa etapa

Verificação dos erros devido a dados incompletos ou qualquer outra falta de informação * Etapa da Identificação dos Problemas

- Etapa Planejada ou em Fase de Planejamento
- Etapa a ser desenvolvida futuramente
- Etapa não considerada
- Desconheço essa etapa

Utilização da Matriz GUT para priorização dos problemas * Etapa da Identificação dos Problemas

- Etapa Planejada ou em Fase de Planejamento
- Etapa a ser desenvolvida futuramente
- Etapa não considerada
- Desconheço essa etapa

Utilização do Diagrama de causa e efeito para identificação da causa dos problemas * Etapa da Identificação dos Problemas

- Etapa Planejada ou em Fase de Planejamento

- Etapa a ser desenvolvida futuramente
- Etapa não considerada
- Desconheço essa etapa

Utilização de Brainstorming para identificação das causas dos problemas * Etapa da Identificação dos Problemas

- Etapa Planejada ou em Fase de Planejamento
- Etapa a ser desenvolvida futuramente
- Etapa não considerada
- Desconheço essa etapa

Redesenho do processo *

- Etapa Planejada ou em Fase de Planejamento
- Etapa a ser desenvolvida futuramente
- Etapa não considerada
- Desconheço essa etapa

Desenho da nova estrutura organizacional *

- Etapa Planejada ou em Fase de Planejamento
- Etapa a ser desenvolvida futuramente
- Etapa não considerada
- Desconheço essa etapa

Adoção de uma estrutura organizacional matricial *

- Etapa Planejada ou em Fase de Planejamento
- Etapa a ser desenvolvida futuramente
- Etapa não considerada
- Desconheço essa etapa

Preparação do ambiente organizacional para a mudança *

- Etapa Planejada ou em Fase de Planejamento
- Etapa a ser desenvolvida futuramente
- Etapa não considerada
- Desconheço essa etapa

Busca do Comprometimento da alta administração com o Projeto de Gestão de Processos *

- Etapa Planejada ou em Fase de Planejamento
- Etapa a ser desenvolvida futuramente

- Etapa não considerada
- Desconheço essa etapa

Utilização de Metodologia para inovação e gestão da mudança *

- Etapa Planejada ou em Fase de Planejamento
- Etapa a ser desenvolvida futuramente
- Etapa não considerada
- Desconheço essa etapa

Sensibilização e envolvimento das pessoas que irão atuar nos processos *

- Etapa Planejada ou em Fase de Planejamento
- Etapa a ser desenvolvida futuramente
- Etapa não considerada
- Desconheço essa etapa

Elaboração de um plano de implantação das melhorias *

- Etapa Planejada ou em Fase de Planejamento
- Etapa a ser desenvolvida futuramente
- Etapa não considerada
- Desconheço essa etapa

Utilização da Metodologia 5W1H *

- Etapa Planejada ou em Fase de Planejamento
- Etapa a ser desenvolvida futuramente
- Etapa não considerada
- Desconheço essa etapa

Definição de indicadores alinhados à estratégia que suportem os novos processos *

- Etapa Planejada ou em Fase de Planejamento
- Etapa a ser desenvolvida futuramente
- Etapa não considerada
- Desconheço essa etapa

Capacitação dos funcionários *

- Etapa Planejada ou em Fase de Planejamento
- Etapa a ser desenvolvida futuramente
- Etapa não considerada
- Desconheço essa etapa

Realização de cursos e palestras *

- Etapa Planejada ou em Fase de Planejamento
- Etapa a ser desenvolvida futuramente
- Etapa não considerada
- Desconheço essa etapa

Identificação dos atuais sistemas de informação e as melhorias necessárias *

- Etapa Planejada ou em Fase de Planejamento
- Etapa a ser desenvolvida futuramente
- Etapa não considerada
- Desconheço essa etapa

Adoção de um sistema BMPS (Business Process Management Suite). * Segundo Bortolini & Steinbruch (2008, p.5), o BPMS “é um sistema (software) responsável pela automação da metodologia BPM”, que possibilita “realizar processos com rapidez e com um rígido controle”. Ele “geralmente permite a simulação, a execução, o controle e a otimização de processos”, possibilitando um melhor conhecimento para todos os funcionários dos processos que participam. Além disso, “muitas vezes, fornece relatórios customizados de acordo com a necessidade da empresa, gerando informações importantíssimas para a busca de melhores resultados”. (BORTOLINI & STEINBRUCH, 2008, p.5-6).

- Etapa Planejada ou em Fase de Planejamento
- Etapa a ser desenvolvida futuramente
- Etapa não considerada
- Desconheço essa etapa

Adoção da metodologia BPM (Business Process Management). * Segundo Bortolini & Steinbruch (2008, p.3), o BPM é “uma metodologia de gestão para gerenciamento de processos, que pode ser auxiliada por ferramentas tecnológicas”, e “ajuda as empresas a identificarem a importância estratégica de seus processos”. O BPM “controla processos através de uma série de índices de avaliação de processos”, como, por exemplo, a avaliação do tempo de execução do processo, as melhorias de desempenho, e o acompanhamento do processo corrente. (idem)

- Etapa Planejada ou em Fase de Planejamento
- Etapa a ser desenvolvida futuramente
- Etapa não considerada
- Desconheço essa etapa

Elaboração de um modelo de gestão para buscar uma visão sistêmica e o alinhamento da gestão da organização com as expectativas da sociedade. *

- Etapa Planejada ou em Fase de Planejamento
- Etapa a ser desenvolvida futuramente
- Etapa não considerada
- Desconheço essa etapa

Implementação das soluções *

- Etapa Planejada ou em Fase de Planejamento
- Etapa a ser desenvolvida futuramente
- Etapa não considerada
- Desconheço essa etapa

Busca de uma sistemática de melhoria contínua de suas operações. *

- Etapa Planejada ou em Fase de Planejamento
- Etapa a ser desenvolvida futuramente
- Etapa não considerada
- Desconheço essa etapa

Monitoramento do novo modelo * Analisar resultados a partir dos indicadores de desempenho e implantar ações corretivas, caso haja necessidade.

- Etapa Planejada ou em Fase de Planejamento
- Etapa a ser desenvolvida futuramente
- Etapa não considerada
- Desconheço essa etapa

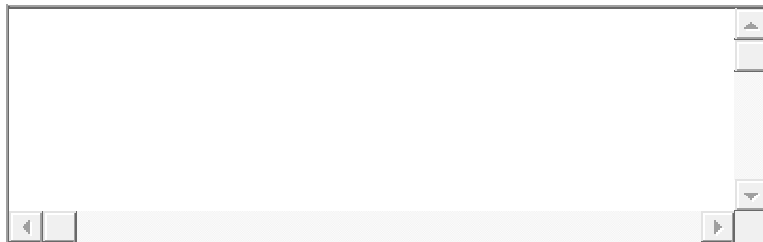
Justifique as etapas que não foram consideradas no Projeto de Gestão de Processos na Infraero * Etapas selecionadas, nas questões anteriores, com a opção "Etapa não considerada"

An empty rectangular text box with a light gray border and a vertical scrollbar on the right side, intended for the user to provide justification for the selected steps.

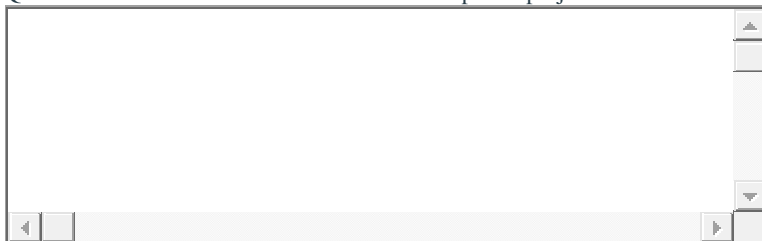
Por quais motivos o Projeto de Gestão de Processos na Infraero, iniciado em 2008, precisou sofrer alterações? *

An empty rectangular text box with a light gray border and a vertical scrollbar on the right side, intended for the user to provide reasons for changes to the project.

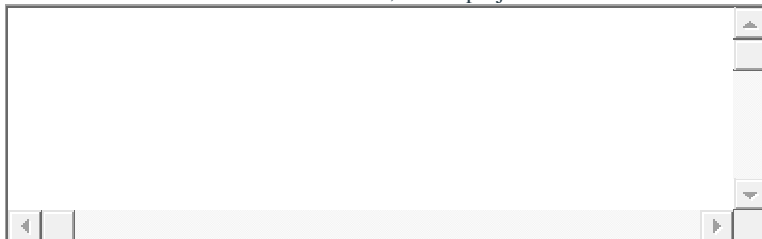
Quais foram as necessidades de melhoria identificadas no projeto de Gestão de Processos da Infraero iniciado em 2008? *



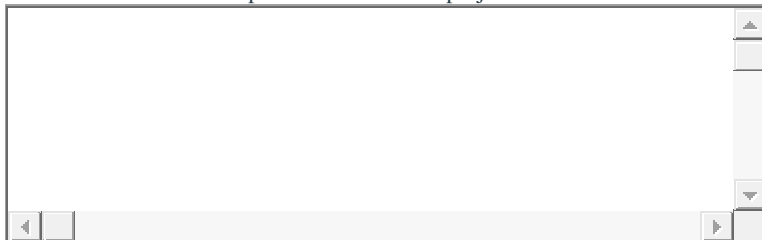
Quais as resistências / dificuldades encontradas para o projeto de Gestão de Processos na Infraero? *



Descreva os resultados obtidos até então, com o projeto de Gestão de Processos na Infraero, desde 2008: *



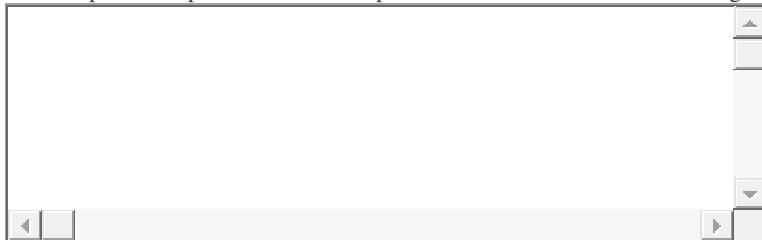
Descreva os resultados esperados com o novo projeto de Gestão de Processos: *



Preencha com o seu nome * Dados do Participante da Pesquisa (Será usado somente para acompanhamento. As respostas serão tratadas com o devido sigilo)

Preencha com o seu Cargo ou Função na Infraero * Dados do Participante da Pesquisa (Será usado somente para acompanhamento. As respostas serão tratadas com o devido sigilo)

Nível de Atuação no Projeto de Gestão de Processos na Infraero * Dados do Participante da Pesquisa (Será usado somente para acompanhamento. As respostas serão tratadas com o devido sigilo)



Enviar

Tecnologia [Google Docs](#) [Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Termos Adicionais](#)

ANEXOS

Anexo A – Mapa da Rede da Infraero (Estrutura Organizacional vigente em dezembro 2009)



Fonte: PORTAL INFRAERO: Institucional: Relatórios Anuais: Relatório Anual 2009
(2010, p. 7)

Anexo B – Ficha de Processo

FICHA DE PROCESSO

1

Nome do Processo	
Área gestora	
Objetivo(s) do Processo	
Limites do Processo	Início:
	Fim:
Áreas que permeia	
Fornecedor(es)	Externo:
	Interno:
Insumo(s)	
Produto(s) / Serviço(s)	
Cliente(s)	Externo:
	Interno: