

ALINHAMENTO DOS PROCESSOS COM A ESTRATÉGIA NA AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES TERRESTRES (ANTT)

Elisabeth Braga

Alexandre Borges Afonso

Gilberto Porto

1. ANTECEDENTES

A construção do modelo de gestão para resultados da Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT) começou em 2009 com a elaboração do seu Planejamento Estratégico. Desde então, a ANTT está conduzindo esforços para alinhamento de seus projetos, processos, estrutura e pessoas para aumentar sua capacidade de execução da sua estratégia e, conseqüentemente, da geração de resultados.

Dentro do alinhamento de processos, foi realizada a priorização, o mapeamento e o redesenho de seus principais processos de trabalho, como forma de direcionar sua performance, de acordo com as demandas do Planejamento Estratégico. Além da elaboração do redesenho, foi estruturada uma sistemática de monitoramento & avaliação que permitisse o acompanhamento do desempenho do *portfolio* e a promoção de ações de melhoria contínua.

2. GESTÃO PARA RESULTADOS NA ANTT

A busca pela melhoria de resultados e a superação dos principais obstáculos que limitavam sua capacidade de entrega motivou a ANTT para iniciar a construção de seu modelo de Gestão para resultados.

A primeira etapa dentro desse contexto foi a construção de seu Planejamento Estratégico, formalizado pela Deliberação

206/09, de 18 de agosto de 2009, com a comunicação para todos os servidores da missão que se desdobrou em objetivos, indicadores, metas e projetos estruturantes. O mapa estratégico está representado na Figura 3.1.

A definição dos resultados a serem entregues por meio do Planejamento Estratégico permitirá maior sinergia das ações desenvolvidas pela Agência, maior integração entre as unidades, e foco nos projetos que serão os principais responsáveis pela entrega dos resultados (Ministério da Saúde, 2009). Como consequência, todas as decisões sobre alocação de recursos passam a ter como principal foco direcionador a estratégia corporativa.



Figura 3.1 – Agenda Estratégica da ANTT

A responsabilidade pela facilitação e assessoramento desse processo de direcionamento estratégico ficou sob a responsabilidade do Núcleo de Gestão Corporativa (NGC), tendo as seguintes atribuições principais:

- coordenar e implantar os projetos e atividades para aprimoramento, organização e inovação da gestão institucional da ANTT;
- acompanhar a execução das estratégias organizacionais, propondo correções de rumo, se necessário;
- acompanhar e monitorar a execução dos Programas Estruturantes e dos Componentes de Projeto;
- consolidar e sistematizar dados para a mensuração dos indicadores de desempenho;
- elaborar os relatórios trimestrais de desempenho; e
- preparar e apoiar as reuniões de monitoramento e avaliação.

A partir da sua agenda estratégica, a ANTT iniciou o processo de alinhamento de sua estrutura implementadora, envolvendo processos, estrutura e pessoas, utilizando a Gestão Matricial de Resultados (GRM). A Figura 3.2 apresenta uma linha do tempo com os principais marcos do projeto de implementação de seu modelo de gestão para resultados.

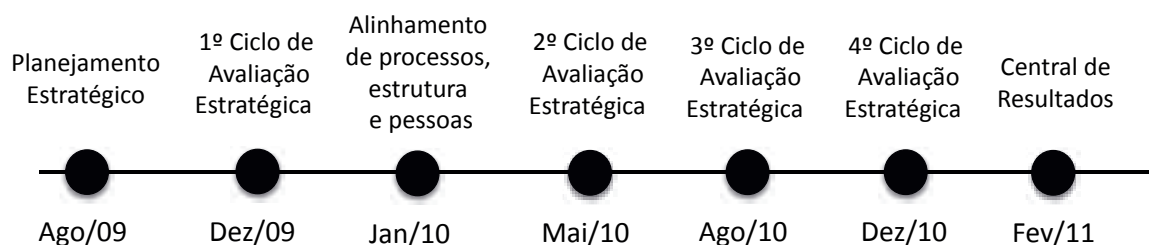


Figura 3.2 – Histórico da Gestão para Resultados na ANTT

3. O ALINHAMENTO DOS PROCESSOS

O Alinhamento dos processos foi realizado utilizando-se a metodologia da Gestão Matricial de Processos (Falcão-Martins e Marini, 2010), representada na Figura 3.3. O principal diferencial dessa metodologia está em primeiro entender as contribuições dos processos para a estratégia e somente, depois, realizar a sua otimização.

O alinhamento dos processos com a estratégia procura avaliar sua prontidão e quais melhorias devem ser realizadas em relação a ganhos de performance quanto a, por exemplo, tempo, custo ou qualidade. Com o entendimento das demandas da estratégia, é realizado o processo de otimização buscando gerar ganhos de performance (Marini e Falcão-Martins, 2009).

Um projeto de melhoria de processos deve ter também a capacidade de priorizar, dentre todos os processos da organização, quais são aqueles prioritários que devem ser foco de atenção, pois qualquer melhoria poderá gerar ganhos significativos.

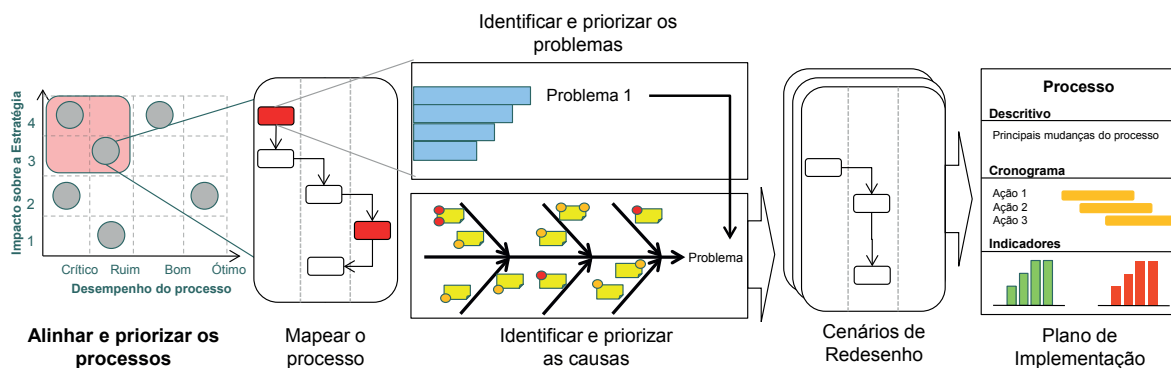


Figura 3.3 – Metodologia da Gestão Matricial de Processos

A primeira etapa de alinhamento e priorização dos processos foi realizada a partir de uma matriz que avaliou o impacto de cada processo sobre os objetivos estratégicos e também a qualidade de seu desempenho. Essa priorização teve como resultado a Matriz de priorização dos processos da ANTT, representada na Figura 3.4.

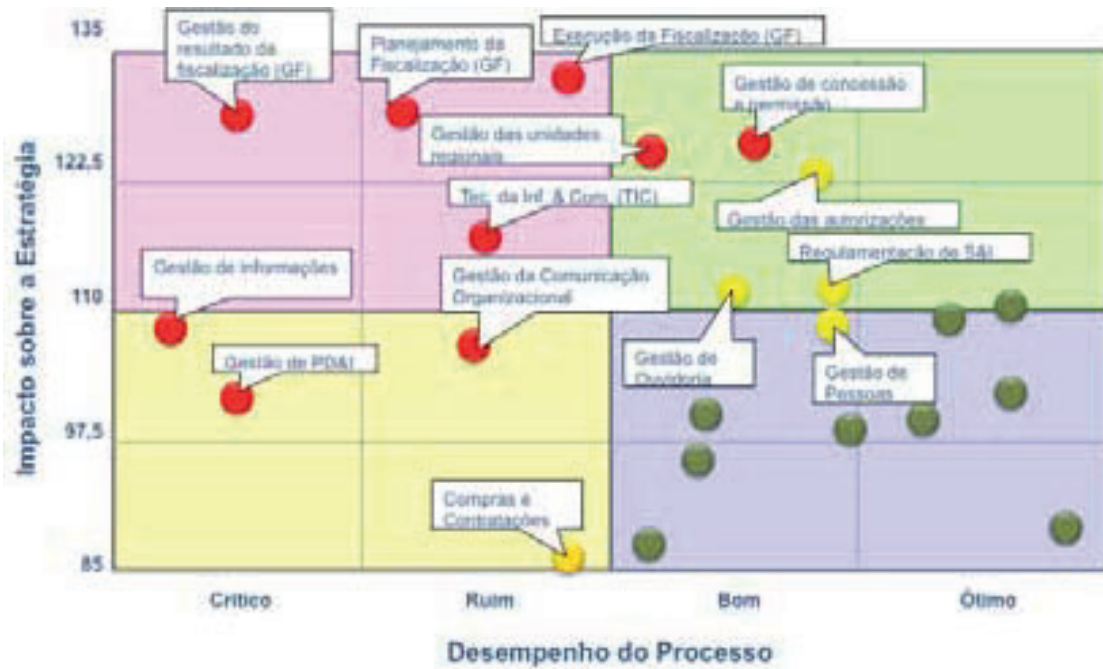


Figura 3.4 – Priorização do portfólio de processos

Com os processos priorizados, a segunda etapa envolveu o mapeamento do processo que buscou entender o sequenciamento das atividades, o valor gerado e suas entregas em produtos e serviços para seus clientes internos ou externos.

Para isso, foi necessário entender como essas atividades são executadas, quem são os responsáveis, qual o perfil da equipe alocada e quais são os sistemas de informação utilizados. Com essa visão sistêmica foi possível analisar os problemas e principais oportunidades de melhoria de desempenho do processo. O mapeamento do processo teve como resultado um fluxograma como o representado na Figura 3.5.

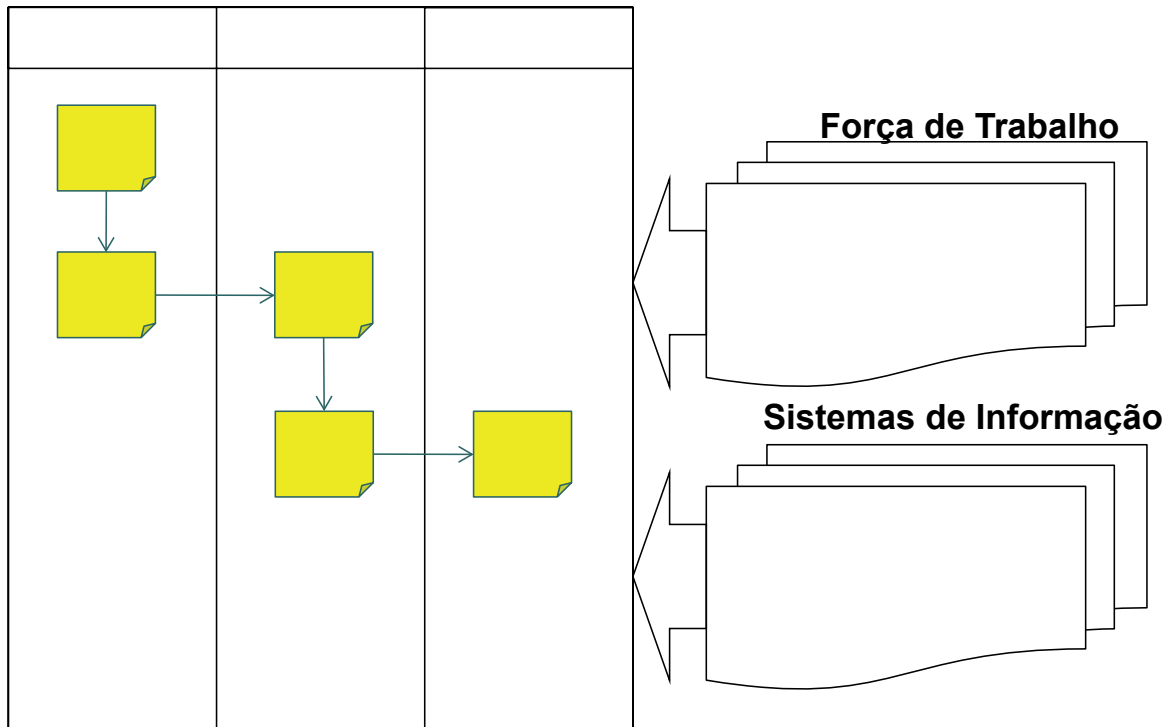


Figura 3.5 – Mapeamento do Processo

Uma vez os processos mapeados, foi realizada a identificação e a priorização dos problemas. Nessa análise foram avaliados problemas relacionados com o tempo de ciclo do processo, qualidade dos produtos e atendimento às necessidades dos seus clientes internos ou externos.

A partir da lista de problemas, foi realizada uma priorização utilizando-se a Matriz de GUT que classificou os problemas de acordo com sua gravidade, urgência e tendência. A lista dos problemas prioritários permitiu direcionar a atenção das equipes de trabalho para os desvios mais relevantes, como forma de buscar suas causas e possíveis soluções.

A terceira etapa envolveu a análise das causas dos problemas prioritários. Essa avaliação permitiu identificar os fatores que mais contribuíam para o problema em análise e, então, identificar as possíveis soluções.

A quarta etapa foi de construção dos cenários de redesenho, considerando os problemas e as causas identificadas. O redesenho buscou repensar o processo, suas etapas e valor, gerando uma melhoria de performance que atendesse às diretrizes da estratégia. A Figura 3.6 representa o modelo conceitual do redesenho.

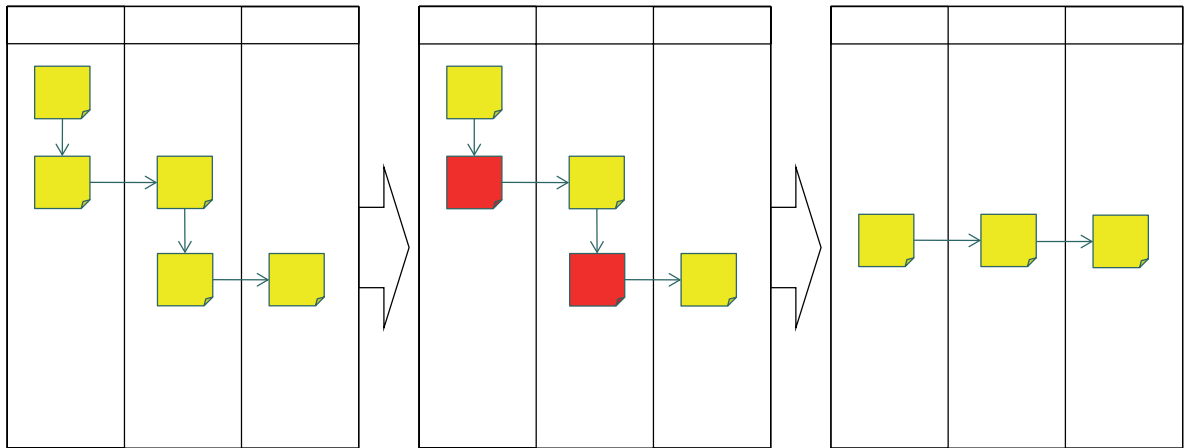


Figura 3.6 – Cenários de redesenho

A última etapa envolveu a elaboração do plano de Implementação para que o processo redesenhado seja implementado e gere os resultados esperados. Nessa etapa foram elaborados planos envolvendo as adequações na força de trabalho, nos sistemas de informação e foram propostas ações de mudanças que deveriam ser realizadas no atual padrão de trabalho.

Dentro dos planos de implementação, foram definidos também os indicadores e metas dos processos que serão utilizados para o acompanhamento do desempenho e como as modificações implementadas contribuirão para essa melhoria de performance. Foi indicado também o Chefe do processo que passou a ser o responsável pela liderança das equipes envolvidas em cada processo e pela implementação do plano de melhoria.

Com a conclusão dessa etapa, a ANTT iniciou o desenvolvimento do seu modelo de monitoramento & avaliação do desempenho dos processos, integrado à estratégia corporativa e a sua sistemática de governança corporativa, definindo os papéis e as responsabilidades de todos os atores envolvidos.

4. GESTÃO DO DESEMPENHO DOS PROCESSOS: O ESCRITÓRIO DE PROJETOS E PROCESSOS NA CENTRAL DE RESULTADOS

Após o mapeamento, redesenho e construção dos planos de implementação, começou o processo de acompanhamento da sua execução. Nessa etapa foi desenvolvida uma sistemática de monitoramento & avaliação de desempenho que permitisse relacionar o desempenho dos processos com os projetos e os indicadores do planejamento estratégico. Esse modelo está apresentado na Figura 3.7.



Figura 3.7 – Centra de Resultados da ANTT

A sistemática de acompanhamento dos resultados passou a incorporar, além do desempenho dos indicadores do planejamento estratégico, a dimensão de desempenho dos processos e dos projetos. Essa visão da estratégia e da sua operacionalização permitirá a ANTT identificar os principais obstáculos para geração de resultados e quais ações podem ser desenvolvidas.

Para que esse acompanhamento do desempenho dos processos fosse realizado, foi criado o Escritório de Projetos e Processos dentro do Núcleo de Gestão Corporativa (NGC). Esse escritório tem como objetivos:

- Garantir o alinhamento dos projetos e processos com o planejamento estratégico da ANTT;
- Estabelecer padrões metodológicos e acompanhar o desenvolvimento dos projetos estratégicos e processos prioritários;
- Atuar como unidade de apoio à gestão e à execução de projetos e processos;
- Contribuir para a integração das áreas da ANTT;
- Colaborar para consolidação da competência organizacional em gerenciamento de projetos e processos;
- Implementar e manter uma base de conhecimento de melhores práticas de gestão e garantir sua disseminação;
- Viabilizar a implantação de uma cultura voltada para resultados;
- Disseminar a utilização de ferramentas de apoio ao gerenciamento de projetos e processos.

Com a estruturação da Central de Resultados, foi desenvolvido o Modelo de Governança para Gestão de Projetos e Processos que teve como propósito definir os atores envolvidos e suas responsabilidades. A Figura 3.8 representa esse modelo de relacionamento entre os envolvidos na gestão de projetos e processos.

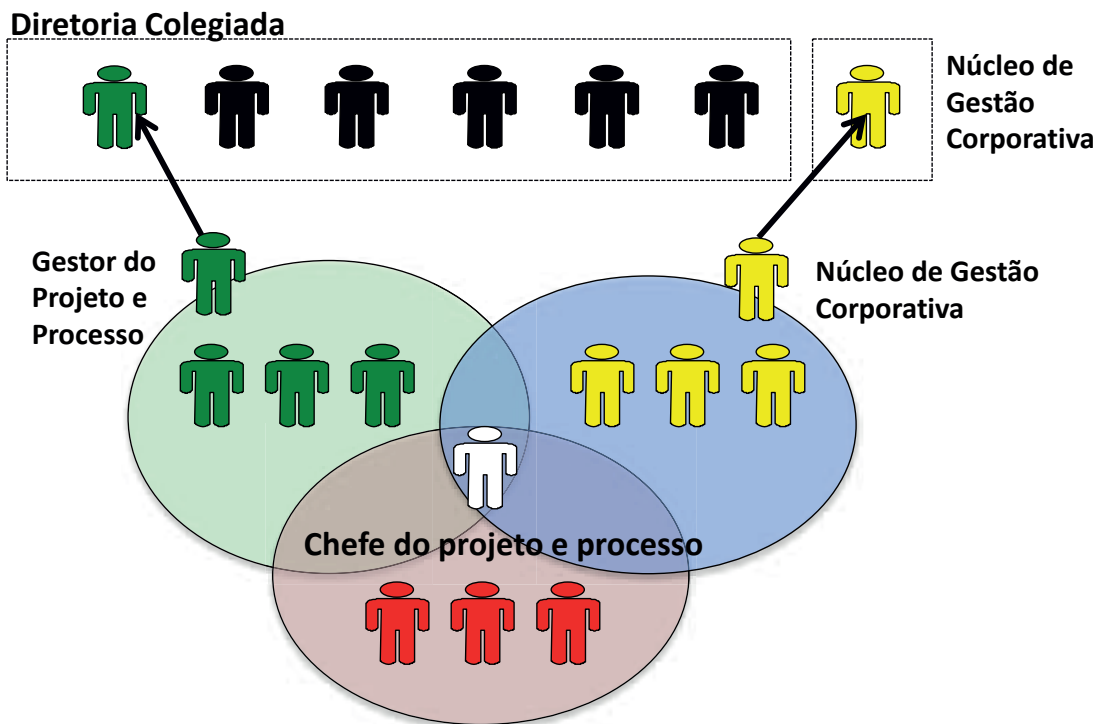


Figura 3.8 – Modelo de Governança para Gestão de projetos e processos

Dentro do modelo de Governança, os Gestores de Projetos e Processos terão como responsabilidade acompanhar o desempenho do *portfolio* sob sua responsabilidade e direcionar o trabalho dos chefes dos processos para ganho de desempenho. Atuarão também no apoio à resolução de problemas que interfiram no andamento dos processos.

Já os Chefes de Processos e Projetos têm como principal responsabilidade liderar a equipe do processo ou projeto, promover reuniões de acompanhamento de desempenho e facilitar a implementação das ações de mudança. Além disso, deve informar o Gestor do Projeto e Processo e o Escritório de Projetos e Processos sobre anomalias e problemas de desempenho.

O Núcleo de Gestão Corporativa, por meio do Escritório de Projetos e Processos, tem como principal responsabilidade acompanhar o desempenho do *portfolio* de projetos e processos, orientar sobre o uso da metodologia e disseminar boas práticas.

A Diretoria Colegiada, como instância deliberativa, deve acompanhar o desempenho da estratégia, os projetos e os proces-

sos da ANTT, promover uma avaliação da estratégia e direcionar a atuação dos Gestores de Projetos e Processos.

Para que esses papéis e responsabilidades sejam adequadamente desempenhados foi estruturado o modelo de operação do Escritório de Projetos e Processos (EPP), a partir da metodologia do Instituto Publix, responsável pela gestão de processos, com o apoio da Plano Consultoria, responsável pela gestão de projetos.

Assim, o EPP foi estruturado para a oferta de um *portfolio* de serviços para a ANTT, conforme ilustra a Figura 3.9.

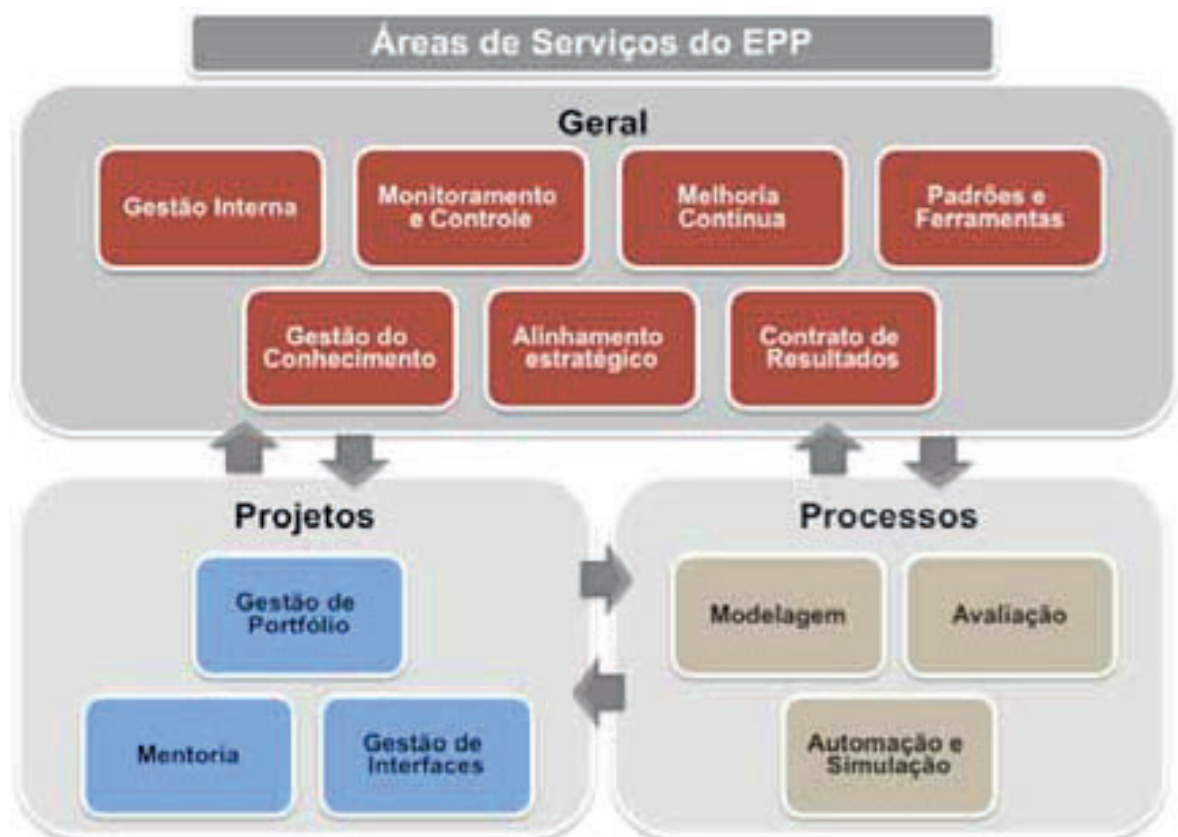


Figura 3.9 – Modelo do Escritório de Projetos e Processos

Os serviços ofertados pelo Escritório de Projetos e Processos da ANTT são compostos por três blocos: a) Serviços compartilhados que são comuns, tanto para projetos, quanto para processos; b) Serviços adequados aos contexto de projetos; e c) Serviços adequados ao contexto de processos.

O acompanhamento do desempenho do *portfolio* de processos será realizado por meio da sistemática representada na Figura 3.10. Desta forma, será possível garantir um padrão de desdobra-

mento de ciclos de acompanhamento que permita a todos os envolvidos discutir os problemas, as soluções e promover o aprendizado.



Figura 3.10 – Modelo de Monitoramento & Avaliação

Os Gestores de Processos e Projetos e suas equipes de Chefes de Processos e Projetos promoverão ciclos mensais com objetivo de identificar problemas com o desempenho dos processos, possíveis soluções e encaminhamentos.

Os Chefes de Processos e Projetos também realizarão ciclos mensais de acompanhamento junto às suas equipes de trabalho para identificar anomalias na execução do processo, promover a melhoria contínua e acompanhar o desempenho realizado comparativamente com o previsto, e eventuais soluções.

Já o monitoramento realizado pelo Núcleo de Gestão Corporativa tem como principal propósito ter uma visão global sobre o desempenho do portfólio de processos da ANTT e orientar a atuação dos Chefes de Projetos e Processos.

Os ciclos trimestrais promovidos pela Diretoria Colegiada permitirão uma avaliação do desempenho dos processos e projetos em conjunto com a estratégia. Nesses ciclos de aprendizagem a diretoria colegiada deverá direcionar a forma de atuação dos Gestores de Projetos e Processos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de desenvolvimento de um modelo de Gestão para Resultados na ANTT está contribuindo para a aumentar a sua capacidade de atender às necessidades da sociedade por meio de uma melhor efetividade de suas políticas públicas.

A primeira etapa contribuiu para estabelecer uma estratégia que comunique claramente quais resultados serão entregues e as contribuições de todas as unidades para sua execução. No segundo momento do alinhamento, a otimização dos recursos disponíveis e a sua alocação em função da estratégia corporativa, foi o principal benefício.

Dentro desse contexto, o alinhamento dos processos representou um importante marco, pois permitiu uma maior sinergia entre as unidades da ANTT, trabalhando juntas para a melhoria do desempenho. Permitiu também uma avaliação dos papéis de contribuições de cada unidade e suas atividades para o resultado da Agência.

Os próximos desafios envolvem a mobilização de todos os servidores por meio de campanhas de comunicação interna e ações de capacitação, como forma de garantir a sustentabilidade do processo de mudança. Essas etapas serão desenvolvidas ao longo do ano, como continuidade do modelo de gestão para resultados com ênfase no processo de alinhamento das pessoas com a estratégia corporativa.

REFERÊNCIAS

MARINI, CAIO; FALCÃO-MARTINS, HUMBERTO. Governança em ação.1.Brasília:Publix Editora, 2009.

FALCÃO-MARTINS, H.; MARINI, C, et al. Um Guia de Governança para Resultados na Administração Pública. 1. Brasília: Publix Editora, 2010.

MINISTÉRIO DA SAÚDE, Secretaria Executiva. Mais Gestão é Mais Saúde: Governança para Resultados no Ministério da Saúde. Série B. Textos Básicos de Saúde. Brasília, Brasil, Ministério da Saúde, 2009.