

José Barreto de Arruda Neto

**PROPOSTA DE CONSOLIDAÇÃO DO AMBIENTE DE INOVAÇÃO
ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CADO DOS CORREIOS**

Brasília – DF

Março/2018

PROPOSTA DE CONSOLIDAÇÃO DO AMBIENTE DE INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO DOS CORREIOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos para a obtenção do grau de Especialista em Gestão Organizacional e Inovação.

Aluno: José Barreto de Arruda Neto

Orientador: Prof. Dr. Pedro Carlos Resende Junior

Brasília - DF

Março/2018

PROPOSTA DE CONSOLIDAÇÃO DO AMBIENTE DE INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO DOS CORREIOS

Autor: José Barreto de Arruda Neto
Escola Nacional de Administração Pública

Palavras chave: inovação organizacional, setor público, Correios.

Resumo analítico

Este projeto propõe intervenção para consolidar um ambiente de inovação organizacional na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – Correios, maior empresa de logística nacional e uma das maiores empregadoras do Brasil, concedendo-lhe maior dinamismo e consequentes resultados positivos para a União, seu único acionista, e para seus usuários em todo território brasileiro.

O referencial teórico forneceu o suporte acadêmico para a realização de entrevistas com gestores e ex-gestores de áreas de inovação dos Correios, assim como para a análise de conteúdo que levantou os principais facilitadores e barreiras à inovação percebidos na organização.

Reconhecendo a forte estrutura hierárquica e burocrática dos Correios, elemento cultural marcante da organização, o projeto utiliza esses elementos como insumo para intervenção que visite todo o corpo normativo interno da empresa e nele insira elementos que fortaleçam a inovação e diminuam as barreiras a esta existentes.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	5
METODOLOGIA	6
Tipo de pesquisa	6
Estrutura da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.....	6
Coleta de dados	7
Análise de dados	9
Análise de conteúdo	9
Resultado da análise de conteúdo.....	15
PROJETO DE INTERVENÇÃO	19
1. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO	19
1.1. Título	19
1.2. Localização do Projeto	19
1.3. Público-Alvo.....	19
1.4. Valor total do projeto	19
1.5. Duração do Projeto	20
1.6. Instituição/unidade funcional gestora e idealizadora	20
2. LÓGICA DE INTERVENÇÃO DO PROJETO	20
3. CONTEXTO E JUSTIFICATIVA.....	20
3.1. Da importância da inovação.....	20
3.2. O Estado e a <i>New Public Management</i>	21
3.3. Inovação na estrutura organizacional dos Correios.....	23
4. ESTRUTURA DE GESTÃO E PRINCIPAIS ATORES ENVOLVIDOS NO PROJETO.....	25
5. CICLO DE VIDA DO PROJETO	26
6. ESCOPO DO PROJETO	27
6.1. Estrutura Analítica do Projeto.....	27
6.2. Não escopo do projeto	29
6.3. Quadro de Trabalho	29
7. CRONOGRAMA DO PROJETO.....	32
8. ESTIMATIVA DE CUSTOS DO PROJETO	34
9. ESTRATÉGIA DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DO PROJETO	35
CONCLUSÃO	36
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37
APÊNDICES	39
Apêndice A - Roteiro de entrevista	39
Apêndice B – Cronograma	41

INTRODUÇÃO

Este projeto de intervenção tem como objetivo promover ações que resultem na consolidação de um ambiente de inovação organizacional na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – Correios.

Criada em março de 1969, a empresa apresenta historicamente soluções inovadoras que impactaram seu processo produtivo e a oferta de novos serviços e produtos aos seus usuários, mas a hipótese de que essas inovações surgiram de modo esporádico, sem metodologia que concedesse constância a esse processo, sugere a proposição de um ambiente que forneça condições perenes para que a inovação possa acontecer.

As inovações decorrentes de tal ambiente podem se tornar um instrumento de propulsão à produtividade, construindo valor positivo esperado para empresas, o que permite afirmar que o objetivo do projeto está em consonância com o objetivo dos Correios e com as expectativas dos usuários do serviço postal, além de também subsidiar pesquisas que pretendam analisar os resultados apresentados pela empresa após a implementação projeto.

O recorte histórico atual é particularmente propício à implantação do projeto, tendo em vista que a recém implantação de uma nova estrutura organizacional nos Correios, em julho de 2017, com forte impacto no ambiente interno da empresa, tem buscado gerar um resultado favorável que reverta os altos prejuízos observados no balanço contábil de 2016 e nos números preliminares de 2017, ainda não aprovados pelo Conselho de Administração.

Nesse sentido, o projeto de intervenção utiliza o conhecimento científico atual sobre as barreiras e facilitadores à inovação para, por meio da análise dos dados colhidos, confirmar sua existência na empresa, identificá-los, classificá-los e propor uma intervenção que se utilize de elementos culturais da organização para ganhar mais efetividade.

O referencial teórico possibilitou a elaboração de entrevistas com gestores e ex-gestores que, nos últimos 5 anos, estiveram à frente de áreas com competência formal sobre inovação nos Correios, tendo os dados obtidos sido analisados por meio da técnica de análise de conteúdo.

O resultado encontrado gerou a proposta de intervenção por meio da qual serão atualizadas todas as normas internas dos Correios com o uso dos filtros acadêmicos e do resultados da análise de conteúdo, construindo um novo ambiente normativo que estimule a inovação e diminua as barreiras a ela encontradas.

A consolidação do ambiente de inovação organizacional resultante do trabalho, enfim, instrumentalizará os Correios no mesmo sentido da visão definida em sua nova identidade corporativa, qual seja ser a primeira escolha do cliente nos produtos e serviços oferecidos.

Para a execução do projeto, foi considerado o Modelo de Gerenciamento de Projetos dos Correios, desenvolvido pela Consultoria Ernest Young, com base no PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*), para atender às necessidades específicas dos Correios. O modelo considera 32 processos em 10 áreas de conhecimento, utilizando ainda método iterativo de gestão PDCA (*Plan, Do, Check, Act/Adjust*).

METODOLOGIA

Tipo de pesquisa

Este projeto de intervenção de natureza aplicada utiliza abordagem qualitativa com objetivos descritivos, tendo como procedimento o estudo de caso realizado sobre a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – Correios, cuja estrutura organizacional se encontra detalhada em tópico desta seção.

A definição do tipo de pesquisa considerou a necessidade de propor a transformação da realidade dos Correios fundamentada no resultado de investigação sobre elementos que compõem a organização.

A metodologia permite a realização de diagnóstico por meio de análise da literatura acadêmica e dos dados recolhidos em entrevistas com integrantes da organização e a consequente proposição de instrumento de intervenção como alternativa de solução do seguinte problema: Quais ações são necessárias para consolidar um ambiente de inovação organizacional nos Correios? Espera-se com a intervenção proposta gerar mudança organizacional com impactos positivos tanto empresariais quanto sociais, tudo em consonância com a amplitude do objeto estatutário da empresa.

Estrutura da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos

Os Correios foram criados em 20 de março de 1969, como resultado da transformação do Departamento dos Correios e Telégrafos promovida pelo Decreto-Lei 509/69.

Com natureza de empresa pública federal, a empresa possui 110.000 empregados, distribuídos em uma unidade administrativa central localizada em Brasília, Correios Sede - CS, e 28 Superintendências Estaduais – SE, sendo 26 sedes coincidentes com as capitais dos Estados Federados, uma sede em Brasília e uma sede em Bauru/SP.

Seu núcleo de governança corporativa, com relevante papel no fortalecimento e disseminação do propósito, princípios e valores da organização, é formado por uma Assembleia Geral, Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Diretoria Colegiada, Auditoria e Ouvidoria.

Integram ainda esse núcleo os seguintes comitês de assessoramento ao Conselho de Administração: Comitê de Auditoria, Comitê de Estratégia Corporativa e Riscos, Comitê de Remuneração e Sucessão, Comitê de Governança Corporativa e Comitê de Gestão de Segurança da Informação.

A Diretoria Executiva é composta pelo Presidente da empresa e por oito Vice-Presidentes, sob os quais estão distribuídos 27 Departamentos com função tática, quatro Centrais com funções operacionais e duas Superintendências Executivas SUPEX, sendo uma em estrutura de central de serviços e uma com natureza de controladoria.

As SE estão classificadas em quatro níveis segundo critério de importância econômica para a organização, e suas estruturas internas estão organizadas da seguinte forma:

- a) SEs de Nível 1: 4 gerências corporativas e 4 gerências regionais;
- b) SEs de Nível 2: 3 gerências corporativas e 3 gerências regionais;
- c) SEs de Nível 3: 2 gerências corporativas e 3 gerências regionais; e
- d) SEs de Nível 4: 1 gerência corporativa e 2 gerências regionais.

Os Correios foram criados para a prestação do serviço de telegrama e dos serviços postais, estes constituídos pelas atividades de recebimento, expedição, transporte e entrega de objetos de correspondência, valores e encomendas, além dos serviços postais de logística integrada, financeiros e eletrônicos.

São prestados em regime de privilégio, ou seja, em ambiente de atuação exclusiva dos Correios, os serviços de telegrama e os serviços postais referentes ao recebimento, transporte e entrega, no território nacional, e a expedição, para o exterior, de carta, cartão-postal e correspondência agrupada. Os demais serviços postais são prestados em ambiente concorrencial.

Com receita contábil em 2016 de mais de 18 bilhões de reais, os Correios possuem mais de 12.000 pontos de atendimento instalados em 5.557 municípios brasileiros, tudo conforme dados extraídos de sua página oficial na Internet, em janeiro de 2018. Seu atual organograma se encontra na Figura 1.

Coleta de dados

Para alcançar o objetivo proposto foi inicialmente realizado levantamento bibliográfico para atualização das discussões acadêmicas sobre os facilitadores e barreiras à inovação encontradas Administração Pública, assim entendidos, segundo Isidro-Filho, Guimarães e Perin (2011, apud ISIDRO-FILHO, 2016) como as variáveis individuais e organizacionais que incidem respectivamente de modo positivo e negativo sobre a inovação. O levantamento bibliográfico

também subsidiou a elaboração do questionário a ser aplicado para coleta de dados e a divisão das categorias para análise de conteúdo das entrevistas.

Organograma dos Correios

Corpo do texto:

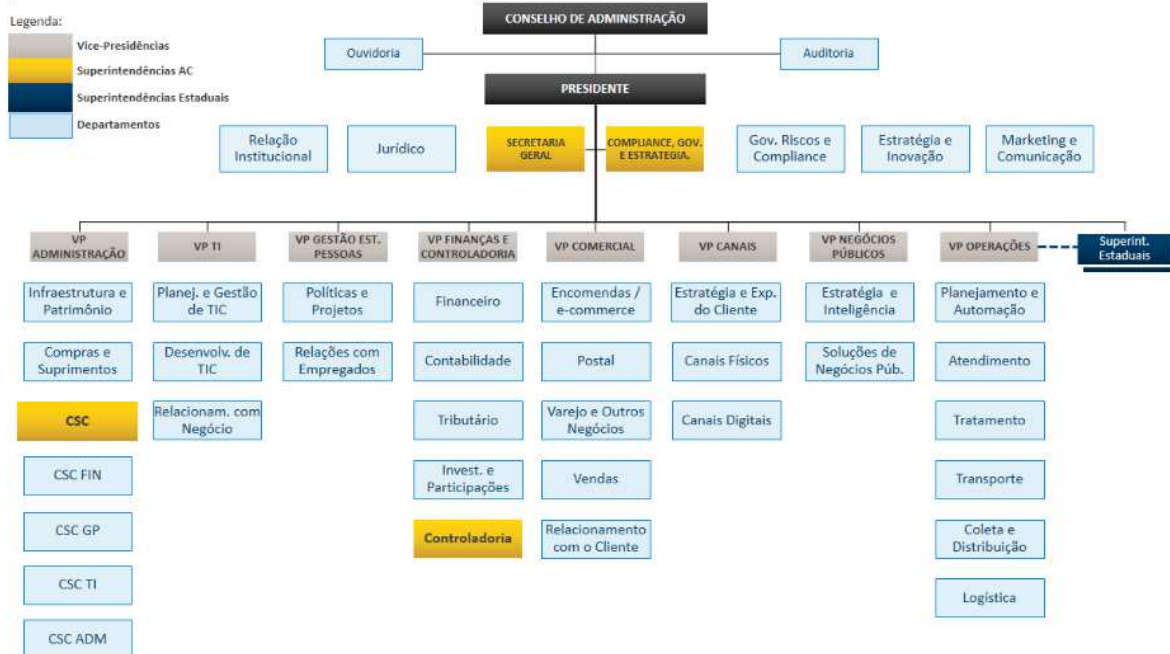


FIGURA 1 – Organograma dos Correios

FONTE: Intranet Correios. Disponível em 15/01/2018.

As entrevistas permitiram identificar as barreiras e facilitadores à inovação percebidos nos Correios e classificá-los conforme frequência registrada nas falas dos entrevistados, sugerindo o desenvolvimento da intervenção para potencializar os efeitos dos facilitadores e diminuir aqueles das barreiras mais recorrentes.

As entrevistas, realizadas entre 18 e 26 de outubro de 2017, seguiram o roteiro e questionário indicados no Apêndice A e foram realizadas com empregados dos Correios que ocupam ou ocuparam, nos últimos 5 anos, posições de gestão em órgãos com competência formal sobre o tema “inovação” na estrutura da empresa.

A amostragem total de sete entrevistados foi alcançada por meio da metodologia de saturação que permite a interrupção da coleta de novos dados, quando os dados já obtidos passam a apresentar redundância ou repetição, sugerindo a improdutividade em continuar o procedimento de coleta (FALQUETO; FARIAS, 2016).

Em razão da agenda disponível para as entrevistas e do tempo necessário para as respectivas gravações, a metodologia foi adaptada para que a análise de conteúdo fosse realizada

após a finalização de todas as entrevistas e gravações, tendo o procedimento observado, ao final, a estrita ordem em que as entrevistas foram realizadas.

Os entrevistados têm idade entre 33 e 55 anos, sendo 14,3% do sexo feminino e 85,7% do sexo masculino, possuindo entre 12 e 35 anos de tempo de trabalho nos Correios, e 12 e 33 anos como ocupantes de posição de gestão.

Análise de dados

A análise das entrevistas foi realizada por meio de processo de análise de conteúdo, qual seja, o uso de técnicas de pesquisa para se alcançar o sentido do dado (BARDIN, 2002). Durante o processo, para alcançar o resultado de análise disponível na próxima seção, foram empregadas as mesmas categorias utilizadas pelo professor Isidro-Filho (2016) no trabalho desenvolvido para caracterizar a inovação na gestão pública federal, no qual foram analisados dados obtidos dos relatos de experiências inovadoras premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal promovido pela Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, entre 1999 e 2014.

Análise de conteúdo

A caracterização e conceituação utilizada em cada categoria da análise de conteúdo consta dos Quadros 1 a 14, acompanhadas dos exemplos de verbalização extraídos das entrevistas realizadas, sendo o número entre parênteses a identificação do entrevistado atribuída conforme a ordem de execução das entrevistas.

FACILITADORES
Categoria 1: Disponibilidade de recursos
Descrição: disponibilidade de recursos orçamentários, financeiros, tecnológicos e humanos para subsidiar as inovações.
Referência ao tema na literatura acadêmica: Isidro-Filho (2016).
(1) “Empresa inovadora tem que, primeiro, ter uma capacidade de investimento (...) a empresa tem que oferecer um ambiente e uma infraestrutura de inovação. (...) A empresa tem buscado oferecer esses recursos necessários para a inovação (...) nós temos alguns ambiente (...) propícios para inovação (...)”
(2) [Que características você atribuiria a uma empresa inovadora?] “Do ponto de vista financeiro, um EBITDA alto, alta rentabilidade nos produtos, não necessariamente a presença de lucro (...)”
(2) “As pessoas têm que ter um ambiente físico que permita isso [innovar], isso é importante, isso passa pelo mobiliário, pelos equipamentos (...)”
(5) “E evidentemente você tem que ter recursos, que a inovação gasta dinheiro, e é dinheiro, e que às vezes você não tem retorno imediato.”
(5) “(...) a gente tem um grande número de pessoas, né, uma presença nacional... como a empresa está instalada em diversos locais, a gente tem um capital humano enorme, e isso aí é uma grande mina prá você trabalhar, né? (...)Eu acho que isso é o principal, porque realmente, quem faz inovação não é máquina, quem faz inovação é pessoa.”
(5) “Outra coisa que a gente tem, eu acho que a gente tem alguma estrutura que permite, então, por exemplo, a gente tá abrindo... eu tava lá hoje de manhã, na Único (Universidade Correios), a gente tá abrindo um laboratório de inovação.”
(7) “A estrutura, se a gente souber utilizar, ela vai nos ajudar a melhorar o nosso processo de inovação.”

Quadro 1: Facilitadores - Categoria 1, ‘Disponibilidade de recursos’.

FACILITADORES
Categoria 2: Trabalho em equipe
Descrição: Realização de intercâmbio de experiências e conhecimentos intra organização e extra organização e presença de uma estrutura organizacional descentralizada que permita a interação coletiva em favor de inovações.
Referência ao tema na literatura acadêmica: Isidro-Filho (2016).
<p>(1) “(...) e também hoje é muito comum a questão também da co-criação. Você criar, inovar junto com seu cliente, inovar junto com as suas partes interessadas, trazer os <i>stakeholders</i> prá junto de seu processo e fazer esse chamado da co-criação, você criar produtos, serviços, fazendo essa participação colaborativa do mercado.”</p> <p>(2) “Porque eu preciso de pessoas com diferentes perfis e competências interagindo, prá que crie-se um processo sinérgico, e essas diferentes competências levem ao lugar desejado.”</p> <p>(2) “Não. Os Correios não são inovadores. Nenhum desses cinco elementos ele atende. Essas cinco dimensões, o Correio não atende nenhuma delas. [‘Do ponto de vista da estrutura, uma empresa inovadora é uma empresa que tem poucos níveis hierárquicos.’]”</p> <p>(3) “(...) a inovação, ela não é de um órgão, ela tem que ser da organização. Quando a empresa criou o DINPE [Departamento de Inovação Empresarial], ela disse assim, “olhe DINPE, você vai cuidar da inovação”, (...) como se fosse responsabilidade do DINPE fazer inovação no Correio; ninguém, nenhuma área tava pouco preocupada com a existência do DINPE;”</p> <p>(4) “Elas não vão conseguir mais entregar aos seus clientes valor suficiente, porque outros valores tão sendo produzidos fora delas, fora dessas estruturas hierárquicas, e eu aprendi com uma <i>design</i> há três semanas que a organização não está aproveitando todas as inteligências que a gente tem, porque o modelo hierarquizado que a gente tem na organização, ele só usa a inteligência de alguns e não de todos. (...) Então eu acho que a gente vai precisar passar por um modelo de desenho organizacional muito diferente do que nós temos hoje, prá que a inovação realmente possa acontecer.”</p> <p>(5) “O que é que é um ambiente propício? Eu acho que tem que ter muita interação entre as áreas. (...) ele precisa exatamente de rede, de ideias, de interação, internas, e a empresa teria que ter também um modelo de interação aberto com fornecedores, parceiros, clientes, funcionários etc., poroso.”</p> <p>(5) “(...) as inovações não surgiam dentro dos processos naturais da empresa, tinha que criar processos paralelos, programas, projetos e tal, deslocar recursos da estrutura normal, prá você criar uma coisa inovadora, porque a estrutura normalmente ela não produziria inovação(...). (...) Você tem que ter baixa burocracia, hierarquia não tão vertical, como a gente tem. (...), ou seja, é uma empresa que se relaciona muito mais horizontalmente do que verticalmente.”</p> <p>(6) “ (...) eu acredito em estruturas matriciais, eu acredito em grupos, em células. Inclusive essas células de inovação, a gente tá criando, e não tamo criando como órgão, como unidade. É como se fosse um grupo de trabalho. Esse grupo vai se reunir, vamos selecionar as pessoas que trabalham lá, elas vão trabalhar com o tema, vão se conectar, e vão ter tempo prá isso. (...) Inovação você não faz num grupo fechado, mas você tem grupos de gente pensando em como estruturar, como disseminar, como resolver temas envolvendo as pessoas.”</p> <p>(6) [Que fatores você considera que contribuem para a criação de um ambiente de inovação organizacional nos Correios?] “Diminuição de hierarquia. (...) todo o sistema é voltado prá se sustentar. As áreas trabalham para sustentar os seus processos, não para atender outras áreas.”</p>

Quadro 2: Facilitadores - Categoria 2, ‘Trabalho em equipe’.

FACILITADORES
Categoria 3: Legitimação e comprometimento
Descrição: Conjunto de elementos percebidos pelos Recursos Humanos e que repercutem na sua motivação, a exemplo do suporte organizacional, da noção de responsabilidade e compromisso pessoal com a organização, da aceitação organizacional do erro, da bonificação pelas criações, das características da liderança e do comprometimento da alta gestão.
Referência ao tema na literatura acadêmica: Isidro-Filho (2016).
<p>(1) “(...) tem que ter patrocínio, tem que ter uma gestão que patrocine e permita que as pessoas e a empresa possam inovar.</p> <p>(1) “E aí, essa liderança, ela tem que (...) motivar os seus empregados, ele tem que patrocinar, ele tem que garantir os recursos necessários prá que tudo isso aconteça (...), o líder ele tem que dar todas as condições prá que as pessoas possam inovar e possam agregar valor prá instituição.”</p> <p>(2) “Do ponto de vista das pessoas, uma empresa inovadora é uma empresa que permite o erro; em certa medida estimula a ousadia a inventividade, cria ambientes propícios prá isso, treina os gerentes prá que eles aceitem isso dos empregados.”</p> <p>(2) “Então a pessoa é criativa, apresentou uma ideia que gerou inovação, ou seja, gerou valor, essa pessoa tem que receber um pouco do valor. Então uma empresa inovadora faz isso muito claramente.”</p>

<p>Facilitadores Categoria 3: Legitimação e comprometimento</p> <hr/> <p>(2) “O líder deveria ser inovador (...) A gente chama de líder <i>coach</i> (...) aquele líder que incentiva, que comunica, que direciona, que dá conselho, que apoia, prá que as pessoas se sintam livres, elas sintam na ação. (...) Então, a ênfase na liderança, na escolha da pessoa correta prá liderar os projetos é fundamental, não tem jeito. Acho que isso é o que eu poderia acrescentar de mais relevante.”</p> <p>(3) “Empresa inovadora? (...) ela tem que ser democrática no sentido de permitir a ampla participação, então tem um modelo, né, um processo que permita que os empregados se motivem e vejam, né, que têm espaço para contribuir com ideias, com soluções.”</p> <p>(3) “Incentivo é você criar um ambiente em que as pessoas se sintam motivadas a participar, então isso passa pelo reconhecimento, não importando qual o nível de seu reconhecimento (...).”</p> <p>(4) “Primeiro é a questão do modelo mental das lideranças, porque os processos gerenciais de inovação, eles só vão se estabelecer se as pessoas tiverem modelo mental diferente, que as conduza a ter processos gerenciais de inovação.”</p> <p>(4) “O presidente, ele deixa fazer, ou ele realmente é quem patrocina? (...) Então tem que ser algo que tenha um fortíssimo patrocínio da liderança (...).”</p> <p>(4) “(...) eu tenho que correr mais riscos, porque eu acho que principalmente numa empresa pública toda nossa visão é voltada prá conformidade, e a conformidade não admite erro, e prá inovar você tem que permitir erros (...).”</p> <p>(5) “(...) o terceiro ponto, eu acho que uma empresa inovadora, ela tem que permitir a experimentação e tolerar o erro (...).”</p> <p>(5) “A alta liderança, ela tem que tá realmente patrocinando e percebendo que inovação, ela é uma coisa que sinaliza pro futuro. Então eu acho que liderança, ela tem esse papel de criar o futuro e dá as condições de recursos e de interações internas e externas, prá que o caldo da inovação ele aconteça (...).”</p> <p>(5) “Então quer dizer, a gente mostra que a estrutura em si, na nossa cultura, ela não é fator crítico de sucesso para a inovação. O que é? É patrocínio, é liderança, é o compromisso, sabe, aí a gente consegue.”</p> <p>(6) “Muita vontade das pessoas, e começa a cair a ficha. (...) Nada é muito favorável, a não ser a crescente disposição de pessoas que querem atuar de uma maneira diferente, que caiu a ficha, que querem mudar, que tão dispostas a trabalhar sem tanta burocracia, trabalhar de maneira mais rápida, mais leve, mais ágil. (...) Pessoas a fim de trabalhar desse jeito, de uma forma bem diferente do que a gente faz.”</p> <p>(6) “Fundamental aquele tipo de liderança que não se acha dono de nada nem ninguém. (...) Uma liderança que solte, não uma liderança que prenda.”</p>
--

Quadro 3: Facilitadores - Categoria 3, ‘Legitimação e comprometimento’.

FACILITADORES
Categoria 4: Desenvolvimento de pessoas e competências
Descrição: Uso de técnicas para capacitação contínua dos recursos humanos, formando uma aprendizagem organizacional.
Referência ao tema na literatura acadêmica: Isidro-Filho (2016).
<p>(1) “A inovação tem que (...) e com pessoas capacitadas, para capacitação criativa (...) eu tenho também que capacitar esses líderes, esses gestores. O gestor pode ter um perfil de liderança, mas ele também tem que ter esse conhecimento global de como atuar como líder.”</p> <p>(4) “As pessoas não foram alfabetizadas nisso que eu falei antes, que é o quanto essas novas tecnologias rompem com os modelos tradicionais; (...) Então eu acho que as pessoas precisam ser levadas até lá. Não tá claro prá todas elas qual é o papel, então, pro ambiente de inovação (...).”</p> <p>(6) “(...) quando eu falei nessa rede de inovação, ela também aumenta com o número de pessoas que tá fazendo trabalho de inovação, tá fazendo MBA de inovação, tá fazendo pós-graduação de inovação. Isso tem um aumento de um pouco tempo prá cá muito grande, quer dizer, é gente focada nisso. É quase um indicador também.”</p> <p>(7) “(...) o próprio Correios tá tentando trabalhar o modelo mental dos empregados, que é trazer celeridade.”</p> <p>(7) “Que a inovação ela tem muito a ver... tem aquela... você tem essa pegada inovadora dentro, você é um cara inovador, tá pensando o tempo todo diferente, mas tem pessoas que precisam ser desafiadas, e o líder é aquele cara que tá ali prá desafiar. Ele não tá ali prá dar as respostas. Ele tá ali prá fazer as perguntas prá equipe.”</p>

Quadro 4: Facilitadores - Categoria 4, ‘Desenvolvimento de pessoas e competências’.

FACILITADORES
Categoria 5: Comunicação institucional
Descrição: Clareza e transparência da comunicação na organização, com disseminação de informações e abertura para comunicação em todas as direções.

<p>Facilitadores Categoria 5: Comunicação institucional</p> <hr/> <p>Referência ao tema na literatura acadêmica: Isidro-Filho (2016).</p> <p>(1) “(...) ‘disseminação’, eu acho que a empresa tem evoluído nessa questão da comunicação é muito importante, né (...) então, tá tendo essa oportunidade maior de disseminar e divulgar.”</p> <p>(3) “(...)o que a gente queria era justamente abrir o canal de comunicação para que pudéssemos captar ideias de serviço, ideias que não fossem provocadas.”</p> <p>(4) “Definição clara de uma estratégia que propicie que isso aconteça, e que desdobrada e comunicada, leve à ação (...). E, quando eu falo ‘comunicar’, é que permita realmente uma conexão.”</p>

Quadro 5: Facilitadores - Categoria 5, ‘Comunicação institucional’.

<p style="text-align: center;">FACILITADORES</p> <p style="text-align: center;">Categoria 6: Padronização de dados e processos</p> <p>Descrição: Existência de processos organizados, mapeados, controlados e organizados e com a disseminação de melhores práticas.</p> <p>Referência ao tema na literatura acadêmica: Isidro-Filho (2016).</p> <p>(1) “a empresa (...) tem que ter processos definidos pra criação.”</p> <p>(1) “(...) e aí, cada área, com certeza, vai ter uma metodologia, se for uma área mais financeira ou jurídica ou administrativa, existem metodologias novas de trabalho (...)”</p> <p>(2) “Então você dá plena liberdade e cria mecanismos, e aí eu tô falando de <i>frameworks</i>, de modelos, mecanismos que conduzam o processo de criatividade e de inovação.</p> <p>(5) “(...) você tem que ter processos que estimulam a criatividade, participação, integração (...)”</p> <p>(7) “Então uma empresa inovadora, ela tem, na verdade, que ter esse conjunto de práticas que acaba criando o ambiente que induz a essa geração dessas novas ideias. Porque a gente pode ter profissionais inovadores, que eles têm ideias, desenvolvem essas ideias, modelam, prototipam, mas eles não conseguem implementar, porque o ambiente dentro da organização, ele não é o ambiente que permite essa experimentação dessas ideias. (...) como é que a gente pensa isso de forma sistêmica, porque a forma que as pessoas agem tá relacionado com a forma do que os processos estão desenhados (...)”</p>

Quadro 6: Facilitadores - Categoria 6, ‘Padronização de dados e processos’.

<p style="text-align: center;">BARREIRAS</p> <p style="text-align: center;">Categoria 1: Resistência à inovação</p> <p>Descrição: Elementos de natureza pessoal ou cultural que dificultam a criação de um ambiente de inovação, a exemplo de medo e instabilidade profissional.</p> <p>Referência ao tema na literatura acadêmica: Isidro-Filho (2016).</p> <p>(1) “Hoje na minha visão, um dos grandes problemas da empresa é a própria questão da cultura organizacional.”</p> <p>(2) “Não. Os Correios não são inovadores. Nenhum desses cinco elementos ele atende. Essas cinco dimensões, o Correo não atende nenhuma delas. [Do ponto de vista das pessoas, uma empresa inovadora é uma empresa que permite o erro; em certa medida estimula a ousadia a inventividade, cria ambientes propícios pra isso, treina os gerentes pra que eles aceitem isso dos empregados.]”</p> <p>(3) “(...) ela precisaria de ser... ter a cultura inovadora, de inovação, em toda a sua estrutura, não é?”</p> <p>(4) “(...) porque eu acho que um grande problema da nossa organização é o ‘Marinho’ [Maurício Marinho. Nome vinculado ao escândalo de corrupção nos Correios em 2005]. O que é que eu chamo de tendência Marinho? Depois de tudo que aconteceu com o Marinho, as pessoas se trancaram nas salas, nas gavetas e nos processos. Segurança e estabilidade ficaram valores muito fortes na organização, e se eu não romper com isso nós vamos morrer.”</p> <p>(4) “Se o meu processo não precisará mais existir, porque que eu vou precisar defender o novo?”</p> <p>(5) “E eu creio que o Correo já deu mostras de produtos inovadores, de processos inovadores, mas no momento, eu diria assim, que nos últimos 10, 12 anos, principalmente fruto da cultura que se instalou nos Correios, a cultura do medo que se instalou pós CPMI dos Correios, a empresa ela está, digamos assim, estagnada. (...) A nossa tendência é ‘não vamos mexer muito não, pra não criar problema’.”</p> <p>(5) “(...) eu não precise ter receios de falar o seguinte ‘eu acho que nossa estratégia tá errada’, e eu posso ser punido por isso, né? Nós tivemos um carteiro agora que foi punido com demissão, porque fez uma crítica à presidência.”</p> <p>(5) “Eles [alta gestão técnica] achavam... ‘vixe, vai fazer um projeto de drone, esse negócio vai chegar na Diretoria, vai dar problema, vai dar CGU, TCU, Ministério Público, vamos mexer com isso não. Deixa esse trem quieto.’ Então, ou seja, na visão deles, inovação era coisas diferentes que criavam problemas.”</p>
--

<p>Barreiras Categoria 1: Resistência à inovação</p> <hr/> <p>(6) “As áreas intraorientadas, elas criam o processo prá se defender, né? (...) Elas só se orientam pelo que as afeta. A empresa toda é assim, e as áreas também. (...) Então nós não somos orientados pelo nosso cliente, nós somos orientados pelos nossos processos.”</p> <p>(7) “As coisas acontecem muito rápido. E a gente ainda não teve esse <i>time</i>, a gente ainda tá trabalhando um modelo de dinâmica do trabalho, assim, uma coisa muito... ah, eu faço uma reunião, aí depois a gente vai resolver, e o cliente esperando uma inovação e a melhoria no nosso produto. Isso aí a gente ainda não conseguiu internalizar (...). A gente ainda é muito conservador, em relação a experimentar coisa nova.”</p> <p>(7) “E aí tem um dificultador que eu acho que é a questão legal, enquanto empresa pública, tivemos aquele problema do Marinho, que foi 2005, e depois disso, os órgãos de controle ficaram muito em cima (...) alguns colegas nossos ficaram respondendo processos, num tinham nada, não foi descoberto nada, mas isso acaba criando dentro da organização um ambiente de que... as pessoas ficam com medo de correr o risco.”</p> <p>(7) “Eu acho que o principal problema hoje dentro dos Correios é o modelo mental dos nossos gestores e principalmente aqui, do prédio nosso do Correio Sede.”</p>
--

Quadro 7: Barreiras - Categoria 1, ‘Resistência à inovação’.

BARREIRAS
Categoria 2: Limitações de recursos humanos
Descrição: Elementos que dificultam a atuação ou indicam o despreparo dos recursos humanos, caracterizados, por exemplo, pela alta rotatividade, lacuna de competências, grande demanda de trabalho.
Referência ao tema na literatura acadêmica: Isidro-Filho (2016).
(3) “(...) acontece desse líder tá envolvido, tá tão absorvido por outras atividades de rotina, que ele não se sente preparado, ele não tem tempo, disposição, prá lidar com a inovação vinda dos seus funcionários e tudo mais, aí ele acaba cortando essas iniciativas, porque isso dá muito trabalho (...)”
(3) “Essa barreira que é a falta de preparação, a falta de sensibilização, mas é mais do que sensibilização. Preparação no sentido de que as pessoas tem que estar receptivas e atentas, né? (...) Sensibilização e até mesmo capacitação, que eu acho que a gente precisa ser capacitado. Correio nunca capacitou líder para inovação.”
(4) “(...) quais são as competências necessárias para essa organização, e aquelas que eu tenho que desenvolver agora, neste momento?” E aí eu tenho um pouco do que os líderes do passado podem trazer, porque eles são, né, quem pode nos contar o que é que nos trouxe até aqui, mas tenho que trazer de fora, como competência, porque não tenha ninguém aqui que tenha suficiente para nos provocar prá mudança.”
(5) “O modelo não rodou bem. Por quê? Não tinha pessoas qualificadas nessas gerências, nas áreas, entendeu? Eles não tinham como claro das áreas, a visão estratégica, ‘nós vamos inovar prá quê? Como é que é?’”
(6) “Então, faltam pessoas prá trabalhar com inovação. E não se trabalha com inovação <i>part-time</i> , não existe isso, porque se você tem rotina e inovação como sua responsabilidade, a rotina engole a inovação.”

Quadro 8: Barreiras - Categoria 2, ‘Limitações de recursos humanos’.

BARREIRAS
Categoria 3: Limitações materiais, tecnológicas e de infraestrutura
Descrição: Questões estruturais que dificultam a criação de um ambiente de inovação, tais como inexistência de espaços, equipamentos, materiais e tecnologias.
Referência ao tema na literatura acadêmica: Isidro-Filho (2016).
(1) “(...) a empresa tem que oferecer um ambiente e uma infraestrutura de inovação, para que as pessoas possam criar, então ela tem que ter uma estrutura”

Quadro 9: Barreiras - Categoria 3, ‘Limitações materiais, tecnológicas e de infraestrutura’.

BARREIRAS
Categoria 4: Conflitos de interesse
Descrição: Divergência entre modelos de gestão e entre interesses da organização, assim como visões contraditórias de mundo dificultando a consolidação de um ambiente de inovação.
Referência ao tema na literatura acadêmica: Isidro-Filho (2016).
(1) “No caso dos Correios, é mais a questão realmente cultural de ser serviço público com um viés político. (...) existem essas entaves, essas amarras, onde os gestores, infelizmente, não estão tão preocupados com o crescimento da empresa, o desenvolvimento da empresa, mas estão preocupados mais com questões políticas (...)”
(2) “Nós somos uma empresa política. A (...) alta liderança daqui é indicada por políticos, e a agenda desses caras, desses políticos, legítima ou não, (...) nem sempre converge com a necessidade da empresa de inovação. (...) Mas

se há uma agenda, ou, várias agendas conflitantes com esse objetivo, a inovação não sai, por quê? Porque os líderes não aprovam, os líderes travam, eles criam dificuldade.”

(3) “Eu acho que a própria atuação da equipe de inovação hoje, ela tá tentando criar, plantar essa semente, né, no sentido de que a gente tem que buscar inovar, mas eu não vejo, repito, essa... o engajamento da alta direção (...) eu não vejo, sinceramente, a empresa preocupada nisso, focada nisso.”

(3) “As áreas de suporte, elas não veem o negócio como a finalidade delas. As áreas de suporte veem o negócio como mais uma área que tá concorrendo, lá, pelos recursos que são comuns da organização (...)”

(6) “(...) quando se criou área de inovação na empresa, não foi porque a empresa queria inovar. Foi porque a empresa queria lugar prá colocar os dirigentes de escanteio.” (...) O que resolve é modelo mental e é o interesse das lideranças pela inovação. Não tinha o interesse das lideranças;”

Quadro 10: Barreiras - Categoria 4, ‘Conflitos de interesse’.

BARREIRAS
Categoria 5: Fragmentação de dados e sistemas
Descrição: Inexistência de base de dados integrada e padronizada, com dados e sistemas consistentes, gerando informações desatualizadas e com pouca instrumentalização para o processo de inovação.
Referência ao tema na literatura acadêmica: Isidro-Filho (2016).
(4) “A gente não tem nada de Big Data. Então, a gente não tem nenhuma referência, nenhuma base de dados que colecionem as ... nós fazemos 500 mil atendimentos mês! Quanta riqueza tem nesses dados!”

Quadro 11: Barreiras - Categoria 5, ‘Fragmentação de dados e sistemas’.

BARREIRAS
Categoria 6: Fragmentação de rotinas e processos
Descrição: Inexistência de processos organizados, mapeados, controlados e organizados e com a disseminação de melhores práticas. Burocracia.
Referência ao tema na literatura acadêmica: Isidro-Filho (2016); Bruno-Faria e Fonseca (2014).
(3) “Então, barreira é essa que eu já tinha comentado, né, que é essa de você não ter um processo montado, você não ter um canal... não é nem só o canal, é o processo como um todo, sistematizado (...)”
(5) “Então, a burocracia, fracionamento de processos, alta hierarquia, formalização excessiva das coisas, não é? Então, tudo isso dificulta a inovação aqui nos Correios.
(6) “Então eu acho que um ambiente propício prá inovação é um ambiente com burocracia mínima. (...) não que cria o excesso de regras e normas que a gente tem (...). Então nós temos uma sanha, uma paixão por escrever normas que trava a empresa. Então, prá mim, ambiente inovador é um ambiente com regulação mínima.”
(6) “Não cobraram. Não quiseram inovação. Então essas gerências foram afogadas nos processos burocráticos de sua área.”

Quadro 12: Barreiras - Categoria 6, ‘Fragmentação de rotinas e processos’.

BARREIRAS
Categoria 7: Limitações orçamentária e financeira
Descrição: Falta de recursos financeiros para a promoção da inovação.
Referência ao tema na literatura acadêmica: Isidro-Filho (2016).
(1) “(...) ela (os Correios) passa por crises, sejam elas financeiras, orçamentárias (...), e isso acaba deixando esse processo de inovação também numa onda de altos e baixos.”
(2) “Não. Os Correios não são inovadores. Nenhum desses cinco elementos ele atende. Essas cinco dimensões, o Correio não atende nenhuma delas. [Que características você atribuiria a uma empresa inovadora: Do ponto de vista financeiro, um EBITDA alto, alta rentabilidade nos produtos]”

Quadro 13: Barreiras - Categoria 7, ‘Limitações orçamentária e financeira’.

BARREIRAS
Categoria 8: Limitação de prazo
Descrição: Não observância aos prazos para realização das ações administrativas.
Referência ao tema na literatura acadêmica: Isidro-Filho (2016).
(3) “Então... ele é cobrado por uma série de outras coisas; é óbvio que ele vai atender aquilo que ele é cobrado, né, o resto fica em segundo plano e especialmente quando dá ‘invencionice’, coisa que vai dar muito trabalho, que vai gerar um esforço maior, o cara deixa de fora.”

Quadro 14: Barreiras - Categoria 8, ‘Limitações de prazo’.

Resultado da análise de conteúdo

As Tabelas 1 e 2 apresentam respectivamente a frequência consolidada dos facilitadores e barreiras extraídos das entrevistas, enquanto as Tabelas 3 e 4 contêm a respectiva distribuição dessas frequências e seus percentuais.

Dentre os facilitadores, as categorias dois e três, respectivamente ‘Trabalho em Equipe’ e ‘Legitimação e Comprometimento’, registraram, em igual posição, as maiores frequências. Dentre as barreiras, a categoria um, ‘Resistência à Inovação’, foi citada por todos os entrevistados, encontrando-se empatadas em segunda posição de frequência, as categorias 2 e 4, respectivamente ‘Limitações de Recursos Humanos’ e ‘Conflitos de Interesse’.

TABELA 1 – Análise de conteúdo: frequência consolidada dos facilitadores

ENTREVISTADOS	CATEGORIA					
	1	2	3	4	5	6
1	X	X	X	X	X	X
2	X	X	X			X
3		X	X		X	
4		X	X	X	X	
5	X	X	X			X
6		X	X	X		
7	X			X		X

TABELA 2 – Análise de conteúdo: frequência consolidada das barreiras

ENTREVISTADOS	CATEGORIA							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1	X		X	X				X
2	X			X				X
3	X	X		X		X		X
4	X	X			X			
5	X	X				X		
6	X	X		X		X		
7	X							

TABELA 3 – Distribuição da frequência dos facilitadores à inovação

Categoria	Facilitadores	Frequência	Percentual
1	Disponibilidade de recursos	4	57,1
2	Trabalho em equipe	6	85,7
3	Legitimação e comprometimento	6	85,7
4	Desenvolvimento de pessoas e competências	4	57,1
5	Comunicação institucional	3	42,8
6	Padronização de dados e processos	4	57,1

TABELA 4 – Distribuição da frequência das barreiras à inovação

Categoria	Barreiras	Frequência	Percentual
1	Resistência à inovação	7	100
2	Limitações de recursos humanos	4	57,1
3	Limitações materiais, tecnológicas e de infraestrutura	1	14,3
4	Conflitos de interesse	4	57,1
5	Fragmentação de dados e sistemas	1	14,3
6	Fragmentação de rotinas e processos	3	42,8

7	Limitações orçamentária e financeira	2	28,6
8	Limitação de prazo	1	14,3

As categorias em que se observou as maiores recorrências nas entrevistas estão descritas nas Tabelas 5 e 6, registrando-se, apenas para efeito comparativo, que são assemelhados os achados das entrevistas realizadas e os encontrados por Isidro-Filho (2016), destacando-se as seguintes diferenças:

a) Facilitadores: a categoria ‘Padronização de Dados e Processos’, menor recorrência encontrada por Isidro-Filho, registrou, junto com as categorias ‘Disponibilidade de Recursos’ e ‘Desenvolvimento de Pessoas e Competências’ o segundo maior percentual de recorrência para os Correios.

b) Barreiras: a categoria ‘Limitações Materiais, Tecnológicas e de Infraestrutura’, de segunda maior recorrência encontrada por Isidro-Filho, registrou a última posição de recorrência nos Correios, juntamente com a categoria ‘Limitação de Prazo’.

TABELA 5 – Descrição dos facilitadores com maior frequência

Categoria	Descrição
Trabalho em equipe	Realização de intercâmbio de experiências e conhecimentos intra organização e extra organização e presença de uma estrutura organizacional descentralizada que permita a interação coletiva em favor de inovações.
Legitimação e comprometimento	Conjunto de elementos percebidos pelos Recursos Humanos e que repercutem na sua motivação, a exemplo do suporte organizacional, da noção de responsabilidade e compromisso pessoal com a organização, da aceitação organizacional do erro, da bonificação pelas criações, das características da liderança e do comprometimento da alta gestão.

TABELA 6 – Descrição das barreiras com maior frequência

Categoria	Descrição
Resistência à inovação	Elementos de natureza pessoal ou cultural que dificultam a criação de um ambiente de inovação, a exemplo de medo e instabilidade profissional.
Limitações de recursos humanos	Elementos que dificultam a atuação ou indicam o despreparo dos recursos humanos, caracterizados, por exemplo, pela alta rotatividade, lacuna de competências, grande demanda de trabalho.
Conflitos de interesse	Divergência entre modelos de gestão e entre interesses da organização, assim como visões contraditórias de mundo dificultando a consolidação de um ambiente de inovação.

A análise de conteúdo indica que as categorias que apresentam viés de relacionamento humano e cultural são percebidas com mais ênfase no ambiente dos Correios, podendo-se sinalizar uma relação entre esses elementos e a cultura da inovação. De fato, Godoy e Peçanha (2009), concluem ser desnecessária a presença de todas as categorias descritas na literatura para gerar a inovação, mas ressalvam para a obtenção desse estágio a importância da “Tolerância à

ambiguidade e ao erro, trabalho desafiante e em equipe, suporte das lideranças, comunicação clara, coesão e reconhecimento de esforços.”

Elementos de conteúdo humano também foram ressaltadas por McLean (2005, apud BRUNO-FARIA; FONSECA, 2014) tanto ao destacar o encorajamento organizacional, encorajamento do supervisor, encorajamento do grupo de trabalho e a liberdade/autonomia de recursos como aspectos da cultura organizacional que favorecem à inovação, quanto também ao destacar o controle como elemento que impede a inovação.

Correlacionando a boa saúde grupal a um ambiente favorável à inovação, Godoy e Peçanha (2009) registraram ainda a importância do fortalecimento dos vínculos sociais no ambiente de trabalho, assim como o respeito ao indivíduo, externado pela valorização das diferenças individuais. No mesmo trabalho, foi registrado o conhecimento das regras de modo transparente e tempestivo como elemento que favorece criatividade e, a existência de acordos normativos e regras comuns para o facilitar o surgimento da cooperação.

Nesse sentido, a proposta de intervenção visa atuar nas categorias destacadas, com elementos mais humanos, utilizando, para tanto, o forte controle e a prevalência da forma sobre o conteúdo, registrados nas entrevistas, como instrumentos para fomentar a consolidação de uma cultura de inovação organizacional.

A proposta estrutura ideia citada pelo entrevistado 6 sobre a criação de um ambiente de inovação organizacional, ao sugerir a criação de uma força tarefa para revisão do arcabouço normativo da empresa.

Diante da importância percebida pelos empregados dos Correios quanto à forte intensidade da valoração dada pela empresa para a legalidade e normatividade, entende-se que esses mesmos elementos, se construídos para potencializar os facilitadores e diminuir as barreiras encontrados, pode gerar, em nível individual, uma nova leitura sobre a legitimidade das ações da empresa em direção à inovação.

Nesse sentido, propõe-se por este projeto de intervenção a análise de todos os normativos internos dos Correios, visando atualizá-los em consonância com as diretrizes indicados na Tabela 7, as quais foram definidas a partir dos dados analisados de modo a fortalecer as categorias indicadas na Tabela 5 e diminuir os efeitos daquelas registradas na Tabela 6.

Para tanto, cada diretriz descrita indica a categoria sob a qual pretende atuar, os efeitos esperados e o método que será utilizado para tanto. A justificativa do por que determinada categoria atenderá à diretriz correlacionada está apresentada na coluna “Diretriz/categoria”.

TABELA 7 – Diretrizes para revisão das normas internas

Diretriz	Descrição	Categoria	Método	Diretriz/categoria
Simplificação e objetividade	Exclusão de procedimentos desnecessários ao objetivo do processo	Resistência à inovação; Conflito de interesses	Modelagem de processos (Bizagi); Teoria das restrições	A objetividade do processo comunica como a empresa pretende alcançar seus objetivos, diminuindo o espectro de discussões de forma.
Processos dinâmicos	Simplicidade, abertura para interações e segurança do procedimento de alteração de processos	Legitimação e comprometimento; Resistência à inovação	Gestão de processos	A interatividade e rapidez nas alterações de processos demonstram a disponibilidade da empresa para mudanças e geram o sentimento de pertencimento nos empregados.
Reconhecimento	Criação de estímulos aos empregados que gerem valor à empresa e tolerância aos erros havidos nos processos de inovação	Legitimação e comprometimento; Resistência à inovação	Criação de política de inovação que prevê a tolerância a erros e o estímulo à inovação	O estímulo ao sucesso e a compreensão do erro demonstram respeito ao indivíduo, facilitando a geração de vínculos.
Capacitação	Capacitação periódica dos líderes e empregados em inovação e habilidades transversais à estrutura organizacional	Legitimação e comprometimento; Limitação de recursos humanos	Definição de diretrizes para treinamento e desenvolvimento orientados à inovação	Líderes capacitados fomentam a inovação juntamente com empregados capacitados. As habilidades transversais estimulam a troca de competências entre as áreas.
Interação transversal	Previsão de procedimentos que facilitem o fluxo de comunicação entre as áreas	Trabalho em equipe	Revisão da integração horizontal entre processos	Competências que se comunicam transversalmente têm mais substrato para produzir inovação.

A próxima seção apresentará o projeto de intervenção em nove tópicos, quais sejam sua identificação, lógica de intervenção, contexto e justificativa, a estrutura de gestão que será utilizada e os principais atores envolvidos no projeto, seu ciclo de vida, escopo, cronograma, estimativa de custos e, por fim, a estratégia de monitoramento e avaliação a ser adotada.

PROJETO DE INTERVENÇÃO

1. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

1.1. Título

Proposta de Consolidação do Ambiente de Inovação Organizacional: Estudo de Caso dos Correios.

1.2. Localização do Projeto

As ações deste projeto de intervenção ocorrerão na sede da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos localizada em Brasília/DF, denominada Correios Sede.

1.3. Público-Alvo

O público-alvo deste projeto de intervenção se constitui das pessoas, entidades e órgãos com ele envolvidos ou que dele se beneficiarão, tendo sido identificados:

- Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – Correios;
- Estado brasileiro;
- Sociedade brasileira;
- Clientes do serviço postal;
- Departamento de Estratégia e Inovação – DESTI/Correios;
- Departamento de Governança, Riscos e Compliance – DGORC/Correios;
- Departamento Jurídico – DEJUR/Correios; e
- Órgãos dos Correios, gestores dos normativos a serem alterados.

1.4. Valor total do projeto

O projeto tem valor total estimado em R\$3.071.867,49 (três milhões, setenta e um mil, oitocentos e sessenta e sete reais e quarenta e nove centavos), o que representa um valor mensal de R\$127.994,47 (cento e vinte e sete mil, novecentos e noventa e quatro reais e quarenta e sete centavos), integralmente relativo à dispêndio com pessoal, única rubrica do projeto, definida conforme o Modelo de Gerenciamento de Projetos dos Correios.

1.5. Duração do Projeto

O projeto tem estimativa de prazo de 499 dias, com início previsto para 12 de março de 2018 e término estimado para 13 de março de 2020.

1.6. Instituição/unidade funcional gestora e idealizadora

- a) Departamento de Estratégia e Inovação – DESTI/Correios;
- b) Superintendência de Compliance, Governança e Estratégia – SUCGE/Correios; e
- c) Presidência – PRESI/Correios.

2. LÓGICA DE INTERVENÇÃO DO PROJETO

Objetivo Superior	Consolidar um ambiente de inovação organizacional nos Correios
Objetivo do Projeto	Análise e atualização dos normativos internos dos Correios.
Principais produtos	<ul style="list-style-type: none">• Simplificação do ambiente normativo interno;• Objetividade redacional dos normativos internos;• Política de inovação com previsões de tolerância a erros e estímulo à inovação;• Instrumentalização normativa da integração horizontal entre processos; e• Política de treinamento orientada à inovação.

3. CONTEXTO E JUSTIFICATIVA

3.1. Da importância da inovação

Conforme OCDE (2005), a inovação e o desenvolvimento tecnológico são cruciais para o crescimento da produtividade e do emprego. Os elementos doutrinários comuns que definem a inovação são a (1) existência de uma nova ideia, (2) que tenha sido derivada da combinação de recursos antigos ou (preferencialmente) da completa inovação no universo de sua atuação, (3) que possam ser aplicados em um modelo que resulte na (4) geração de valor, com o conseqüente (5) desenvolvimento da produtividade e geração de riqueza, permitindo, em última instância a (6) solução de problemas (MAZZA, 2014).

Esses elementos vinculam ao núcleo conceitual da inovação uma mudança de modelo, visão, processo, pensamento ou produção que gera conseqüências direta e impactante sobre o ambiente que lhe era pré-existente.

Schumpeter ao desenvolver a Teoria do Desenvolvimento Econômico afirmou que o processo de inovação implica a destruição criativa de um modelo pré-existente, com a criação de

um novo modelo cujos novos fundamentos dariam suporte para todo um novo modo de relacionamento econômico (COSTA, 2012).

Estudos e teorias sobre a inovação foram desenvolvidos como meio de melhor conceituar a inovação, conhecer seus efeitos para as organizações e o modo como podem ser estimuladas e desenvolvidas.

A gestão da inovação, uma dessas frentes de estudos mais recentes, tenta analisar a inovação como resultado da invenção e implementação de gestão de práticas, processos, estruturas ou técnicas novas para o estado da arte e que visam potencializar os objetivos organizacionais (BIRKINSHAW; HAMEL; MOL, 2008). Nesse sentido, os resultados alcançados com a gestão da inovação também são completamente novos para a organização, diferentes em forma e qualidade das atividades gerenciais até então nela vigentes.

Já a inovação organizacional surge como instrumento capaz de proporcionar a atualização de uma organização ao meio em que se encontra, ou mesmo, possibilitar-lhe a descoberta de processos disruptivos que lhe concedam posição privilegiada nesse mesmo meio, com a obtenção, em ambas as hipóteses, de respostas positivas de seus usuários, manutenção de sua utilidade social e conseqüente perenidade.

Diante desse cenário, cabe às organizações identificarem sua posição dentro desse movimento e desenvolverem metodologia própria que lhes permitam uma atualização constante de seus processos e entregas sociais, de modo a aprimorar sua eficácia e as mantenha pertinentes e adequadas aos fins para os quais foram constituídas.

Para efeito deste projeto de intervenção, em que será abordada a inovação no setor público, será utilizado o conceito de inovação no setor público de Isidro-Filho (2016, p. 2), qual seja a “Criação e implementação de novos processos, produtos, serviços e métodos de prestação de serviços que resultam em melhora significativa na eficiência, eficácia efetividade de resultados gerados pelo Estado.”

3.2. O Estado e a *New Public Management*

O primeiro grande movimento no sentido de profissionalizar a burocracia brasileira ocorreu no início do governo de Getúlio Vargas, em 1930, ação que abrangeu toda a Administração Pública Federal repercutindo, inclusive, na execução da atividade postal com a criação, em 1931, do Departamento de Correios e Telégrafos - DCT, órgão subordinado ao Ministério da Viação e Obras Públicas.

O movimento de profissionalização ficou mais presente, quando, por meio do Decreto-Lei 579, de 30 de julho de 1938, foi criado o Departamento Administrativo do Serviço Público –

DASP, órgão que teve como primeira competência determinar “As modificações a serem feitas na organização dos serviços públicos, sua distribuição e agrupamentos, dotações orçamentárias, condições e processos de trabalho, relações de uns com os outros e com o público.” (Decreto-Lei 579/1938, art. 2º, “a”).

Em 1945, após a deposição de Vargas e o fim do período do governo conhecido como Estado Novo, o DASP perdeu partes de suas atribuições, mas os instrumentos administrativos por ele criados ainda se mostravam presentes na Administração, cujos contornos de racionalidade técnica e trâmites burocráticos geravam uma imagem de Administração pouco eficiente.

A profissionalização da burocracia teve prosseguimento com a reforma administrativa implementada em fevereiro de 1967, por meio do Decreto-Lei 200, norma que estruturou a Administração Pública Federal, conceituando seus órgãos e entidades e os distinguindo enquanto administração direta ou indireta, além de prever regras gerais para seu planejamento, coordenação e controle e de definir, como princípios, a descentralização e a delegação de competência.

No contexto desse novo perfil da Administração Pública Federal, foi emitido o Decreto-Lei 509, de 20 de março de 1969, transformando o DCT na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – Correios, empresa pública integrante da administração indireta.

A transformação impactou a organização interna da atividade postal, principalmente nos anos iniciais em que a gestão dos Correios, realizada por militares, instalou uma hierarquia moldada em padrões militares, promovendo a criação de um ambiente de forte disciplina fundamentada na verticalização estrutural da organização e num eficaz mecanismo de controle.

A possibilidade de utilizar instrumentos inerentes à natureza jurídica de uma empresa pública e a criação da Escola Superior de Administração Postal – ESAP, em 1978, contribuíram com a construção de um corpo técnico sólido que produziu soluções inovadoras com consequentes avanços operacionais para a atividade de correios, a exemplo da criação do Serviço de Encomenda Expressa Nacional - SEDEX, em 1982.

Ocorre que, no mundo, o modelo desenvolvimentista até então existente, com marcante presença estatal nas áreas de regulação, financiamento e controle, começou a ser questionado em razão de o Estado não atender às demandas sociais com a eficácia esperada pela sociedade, o que gerou o fortalecimento de uma agenda neoliberal representada pela *New Public Management* (Nova Gestão Pública) – NPM, movimento que pressupõe que um governo mais eficiente deve atuar de modo assemelhado ao setor privado, com mais autonomia aos administradores e às suas organizações.

As reformas administrativas realizadas pelo Presidente Fernando Collor de Mello no início da década de 1990 e o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) instituído no

início do Governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso, por exemplo, usaram os elementos da NPM para buscar posicionar o Estado Brasileiro como prioritariamente regulador e coordenador, em contraponto à posição em que se encontrava historicamente de promotor direto do desenvolvimento econômico social.

Como metodologia estrutural, a NPM defendia a (a) desconcentração, criando extensões administrativas de uma mesma estrutura, além da (b) descentralização e da (c) delegação, transferindo ou compartilhando o poder com outros entes federativos ou com outros atores de mercado respectivamente. A implementação dessa metodologia, contudo, trouxe problemas de governança, observáveis nos campos de política e direção, coordenação, complexidade, captura e accountability (PETERS, 2008).

Além dos problemas de governança, a falta de homogeneidade dos resultados da aplicação da NPM por Estados distintos – ora mais amplos, ora mais incrementais, ora inconclusos – trouxe discussões sobre os avanços e limitações da NPM gerando, em consequência, novas discussões que abrangeram a proposição de novos modelos que apresentavam uma visão mais equilibrada entre o mercado e o governo e consideravam a realidade do local em que serão aplicados.

É nesse contexto que novas tendências de gestão são percebidas como norteadoras de processos de inovação na Administração Pública no início desse século, tais como o *accountability*, o *e-government*, a participação mais ativa dos cidadãos, a atuação em redes e o maior uso da tecnologia da informação (CAVALCANTE; CAMÕES, 2015), e são esses elementos acrescidos a outros específicos do mercado postal que geraram o ambiente em que os Correios se encontram atualmente e que lhes impõem a necessidade de estarem preparados para atender às demandas de seus clientes e do governo por meio de respostas rápidas para um ambiente externo que vem se modificando com velocidade crescente.

3.3. Inovação na estrutura organizacional dos Correios

Como instrumento da União para atender à missão constitucional de manter o serviço postal, os Correios têm parte de seus serviços executados em regime de reserva, sem concorrentes, sendo todos os demais serviços de seu objeto social prestados em regime de concorrência com outras empresas que atuam no mesmo mercado.

A instalação de um ambiente de inovação organizacional perene nos Correios, que permita a geração e implementação de novas práticas, processos, estruturas ou técnicas decorre da necessidade de oferecer aos usuários dos serviços postais, tanto dos serviços reservados quanto concorrenciais, soluções compatíveis com o desenvolvimento tecnológico disponível no tempo de execução desses serviços, de modo a tornar a contratação dos Correios natural e satisfatória, ainda

que possam existir outras opções de serviço no mercado, objetivo que está em consonância com a visão corporativa da empresa de ser a primeira escolha do cliente nos produtos e serviços oferecidos.

Cientes da necessidade de inovar, os Correios iniciaram, nos últimos 10 anos, um processo de estruturação de órgãos com competência sobre inovação tendo criado, em 2007, o Departamento de Inovações Empresariais – DINEN com um foco prioritário no desenvolvimento de linhas de pesquisas aprovadas pela gestão estratégica da empresa.

Como resultado dos estudos desenvolvidos por linhas de pesquisas, surgiram, por exemplo, o Correios Celular, solução de telefonia dos Correios estruturada em rede uma rede de MVNO - *Mobile Virtual Network Operator* e a solução de Correio Digital, por meio da qual o processo de postagem e entrega de objetos é realizado por processos em parte físicos, em parte digitais.

Em 2013, o órgão foi extinto, tendo sido criado o Departamento de Inovações, Processos e Projetos – DINPE e mais quatro gerências de inovação, inseridas respectivamente na estrutura dos quatro Departamentos de Estratégia do Negócio – DEPEN, sendo um em cada Vice-Presidência finalística dos Correios, também denominadas de Unidades de Negócio. Esses órgãos tinham a função de trabalhar em conjunto para fomentar a inovação na organização, tendo sido, contudo, extintos em 2016.

Em julho de 2017, com a implantação da estrutura organizacional vigente, foi criado o Departamento de Estratégia e Inovação – DESTI, ao qual se subordina uma Gerência de Inovação com competência para gerir os processos de inovação em toda a organização, seja pela promoção da cultura da inovação, seja pelo aprofundamento de linhas de pesquisas nessa área.

A implementação deste projeto de intervenção se mostra adequado ao momento atual dos Correios em que houve a recém implantação de uma nova estrutura organizacional – também hierarquizada, com características administrativas e de controle centralizadoras –, e a definição de novos direcionadores e objetivos estratégicos, nos quais a inovação surge como elemento presente e necessário seja no direcionador “investir em produtos e serviços inovadores”, seja no objetivo “alavancar inovação em produtos e negócios, criando novas oportunidades” (Direcionadores estratégicos dos Correios, disponível na Intranet Correios em 15/01/2018).

O reconhecimento institucional da necessidade de inovar implica a necessidade de instrumentalizar a empresa com elementos que considerem as barreiras e facilitadores à inovação existentes na organização e com isso intervir de modo a criar um ambiente de inovação organizacional perene com a expectativa de potencializar os resultados positivos dos Correios tanto no âmbito empresarial, quanto no social.

4. ESTRUTURA DE GESTÃO E PRINCIPAIS ATORES ENVOLVIDOS NO PROJETO

A estrutura de gestão, que observa a estrutura de gerenciamento de projetos utilizada pelos Correios, e os principais atores envolvidos no projeto constam da Figura 2, de onde se destaca a equipe do projeto, cujos papéis e responsabilidades estão indicados na Tabela 8.

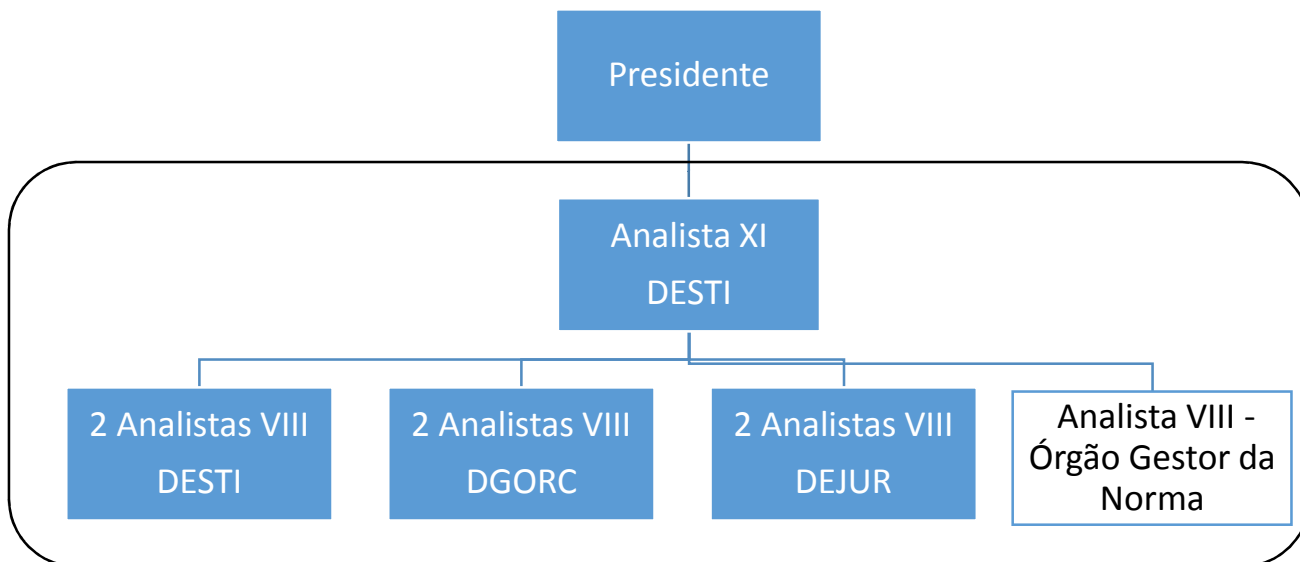


FIGURA 2 – Estrutura de gestão e principais atores envolvidos no projeto de intervenção

TABELA 8 – Participantes do projeto: papéis e responsabilidades

Papel	Função do Ocupante	Responsabilidade
Patrocinador	Presidente	Executivo que fornece recursos e suporte para o projeto e é responsável pelo seu sucesso.
Gerente do Projeto	Analista XI – DESTI	Analista responsável por liderar a equipe responsável por alcançar os objetivos do projeto
Equipe do Projeto	1. Perene: Analistas VIII – DESTI, DGORG, DEJUR 2. Transitória: Analista(s) VIII – Área Gestora da Norma	Gerente do projeto e o grupo de indivíduos que atua conjuntamente na execução do trabalho do projeto para alcançar seus objetivos

O nível de função dos Analistas considera as atribuições gerais das funções definidas no Módulo 34, Capítulo 1, Anexo 4 do Manual de Pessoal dos Correios - MANPES.

A definição da área dos participantes considerou que a execução do projeto abrange temas ligados predominantemente ao planejamento, inovação, governança e jurídico, motivo pelo qual integram a equipe do projeto, que trabalhará com dedicação exclusiva, representantes do Departamento de Estratégia e Inovação – DESTI/ECT, Departamento de Governança, Riscos e Compliance – DGORC/ECT e Departamento Jurídico – DEJUR/ECT, todos ligados a

Superintendências subordinadas diretamente à Presidência/ECT, o que também justifica a definição do Presidente como Patrocinador.

Tendo em vista que o projeto analisará todos os normativos da empresa, além do núcleo perene da equipe do projeto, também se previu um núcleo não perene, formado por um ou, conforme a extensão da norma em análise, dois representantes do órgão predominantemente responsável pelo normativo que estiver em análise pelo núcleo perene. A dedicação desse(s) representante(s) ocorrerá apenas durante o período de análise do normativo sob sua responsabilidade, na modalidade de dedicação integral.

A Figura 3 identifica os principais atores (Partes Interessadas) e o fluxo de informação entre elas e o Projeto.

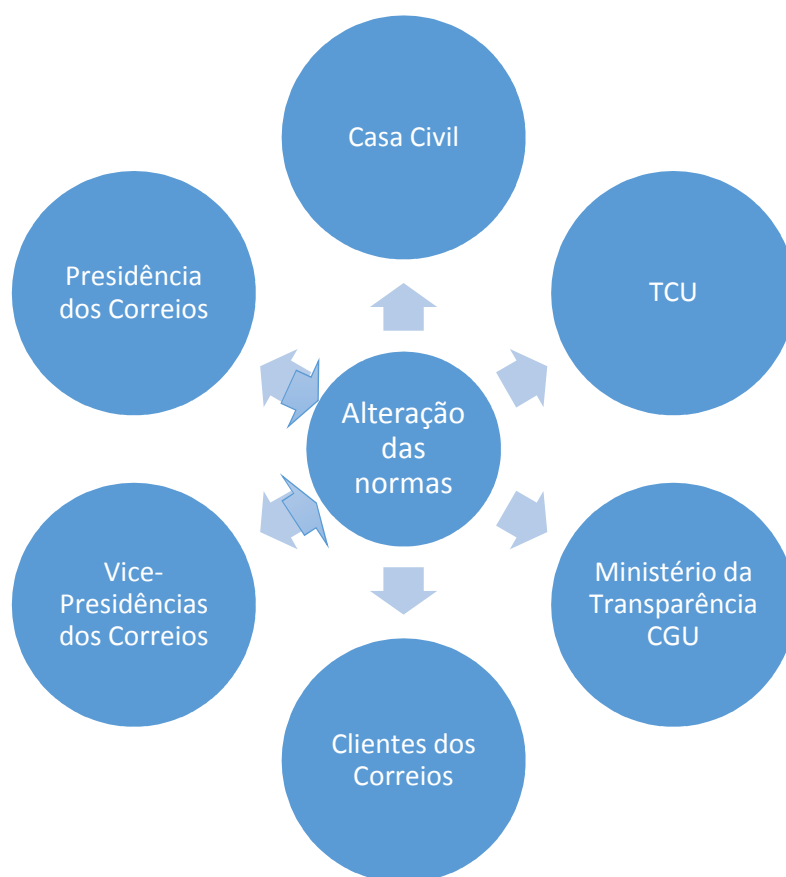


FIGURA 3 – Fluxo de informação entre as Partes Interessadas e o projeto.

5. CICLO DE VIDA DO PROJETO

Iniciação: Reconhecimento e formalização de um novo projeto nos Correios

Planejamento: Elaboração do Plano do Projeto, consolidando o resultado do planejamento do projeto com as informações necessárias à sua execução.

Execução: Execução do Plano do Projeto até a conclusão do escopo do trabalho.

Controle: Verificação do desempenho do projeto e elaboração das ações necessárias para corrigir desvios.

Encerramento: Consolidação e análise da documentação gerada durante o projeto, assegurando o término e a formalização de suas atividades de forma apropriada.

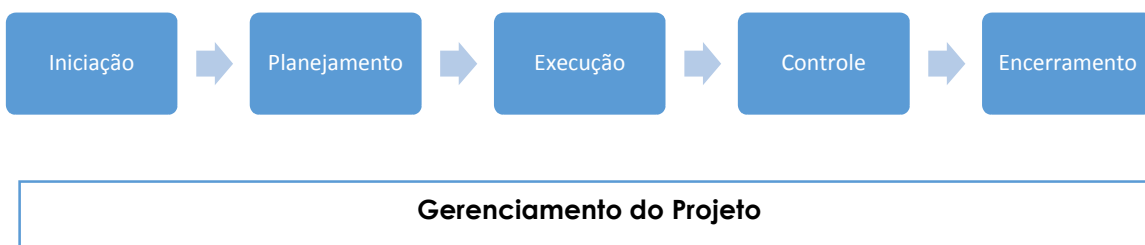


FIGURA 4 – Ciclo de vida do projeto.

6. ESCOPO DO PROJETO

6.1. Estrutura Analítica do Projeto

A estrutura analítica do projeto, Figura 5, apresenta o projeto em primeiro nível, as estratégias de execução em segundo nível, e os pacotes de trabalho em terceiro nível. Os Blocos 2, 3 e 4 da estratégia “Atualização dos manuais” não foram representados na Figura 5 por questão de distribuição de espaço, visando melhor visualização do EAP, contudo, seus respectivos pacotes de trabalho são os mesmos da indicada para o Bloco 1.

As normas internas dos Correios estão publicadas em 30 manuais, volume que recomendou a divisão da estratégia “Atualização dos manuais” em 4 blocos, considerando que o trabalho em etapas facilita a execução e acompanhamento do projeto, possibilitando a observação dos resultados da implantação de cada bloco e a consequente correção de eventuais problemas da metodologia. Os blocos foram divididos de modo a privilegiar a execução daqueles que abrangem manuais cujas regras, de caráter mais geral, alcancem número maior de empregados e possam, em consequência, gerar um impacto numericamente maior nas relações interpessoais.

1. Bloco 1 – pessoas e estruturas: manuais que impactam todos os empregados dos Correios e a estrutura organizacional da empresa.

- a) Manual de Pessoal – MANPES – 46 módulos;
- b) Manual de Educação – MANEDU – 6 módulos;
- c) Manual de Planejamento – MANPLA – 11 módulos;
- d) Manual de Organização – MANORG – 13 módulos; e
- e) Manual de Comunicação – MANCOM – 8 módulos.

2. Bloco 2 – controle: manuais que impactam todos os empregados, a estrutura organizacional da empresa e apresentam efeito educativo direto ou indireto.
 - a) Manual de Controle Disciplinar – MANCOD – 3 módulos;
 - b) Manual de Controle Interno – MANCIN – 4 módulos; e
 - c) Manual de Auditoria – MANAUD – 9 módulos.
3. Bloco 3 – procedimentos da área fim: manuais que impactam processos das áreas fim dos Correios.
 - a) Manual de Comercialização e Atendimento – MANCAT – 33 módulos;
 - b) Manual de Planejamento de Operações e Clientes – MANPOC – 16 módulos;
 - c) Manual de Negócios – MANNEG – 7 módulos;
 - d) Manual de Tratamento e Encaminhamento – MANENC – 18 módulos;
 - e) Manual de Transportes – MANTRA – 13 módulos;
 - f) Manual de Distribuição e Coleta – MANDIS – 8 módulos;
 - g) Manual de Logística Integrada – MANLOG – 6 módulos;
 - h) Manual de Suprimento – MANSUP – 6 módulos;
 - i) Manual Correio Internacional – MANINT – 8 módulos; e
 - j) Manual de Filatelia – MANFIL – 4 módulos.
4. Bloco 4 – procedimentos da área meio: manuais que impactam processos das áreas meio dos Correios.
 - a) Manual de Administração de Recursos, Operações e Controle Financeiro – MANAFI – 17 módulos;
 - b) Manual de Orçamento e Custos – MANORC – 8 módulos;
 - c) Manual de Faturamento e Cobrança – MANFAC – 12 módulos;
 - d) Manual de Licitação e Gestão – MANLIG – 4 módulos;
 - e) Manual de Engenharia – MANENG – 8 módulos;
 - f) Manual Jurídico – MANJUR – 4 módulos;
 - g) Manual de Tecnologia da Informação e Comunicação – MANTIC – 8 módulos;
 - h) Manual de Patrimônio – MANPAT – 9 módulos;
 - i) Manual de Segurança e Administração de Edifícios – MANSAE – 2 módulos;
 - j) Manual de Serviços Gerais – MANSER – 2 módulos;
 - k) Manual de Gestão Documental – MANDOC – 10 módulos; e
 - l) Manual de Segurança Empresarial – MANSEG – 6 módulos.

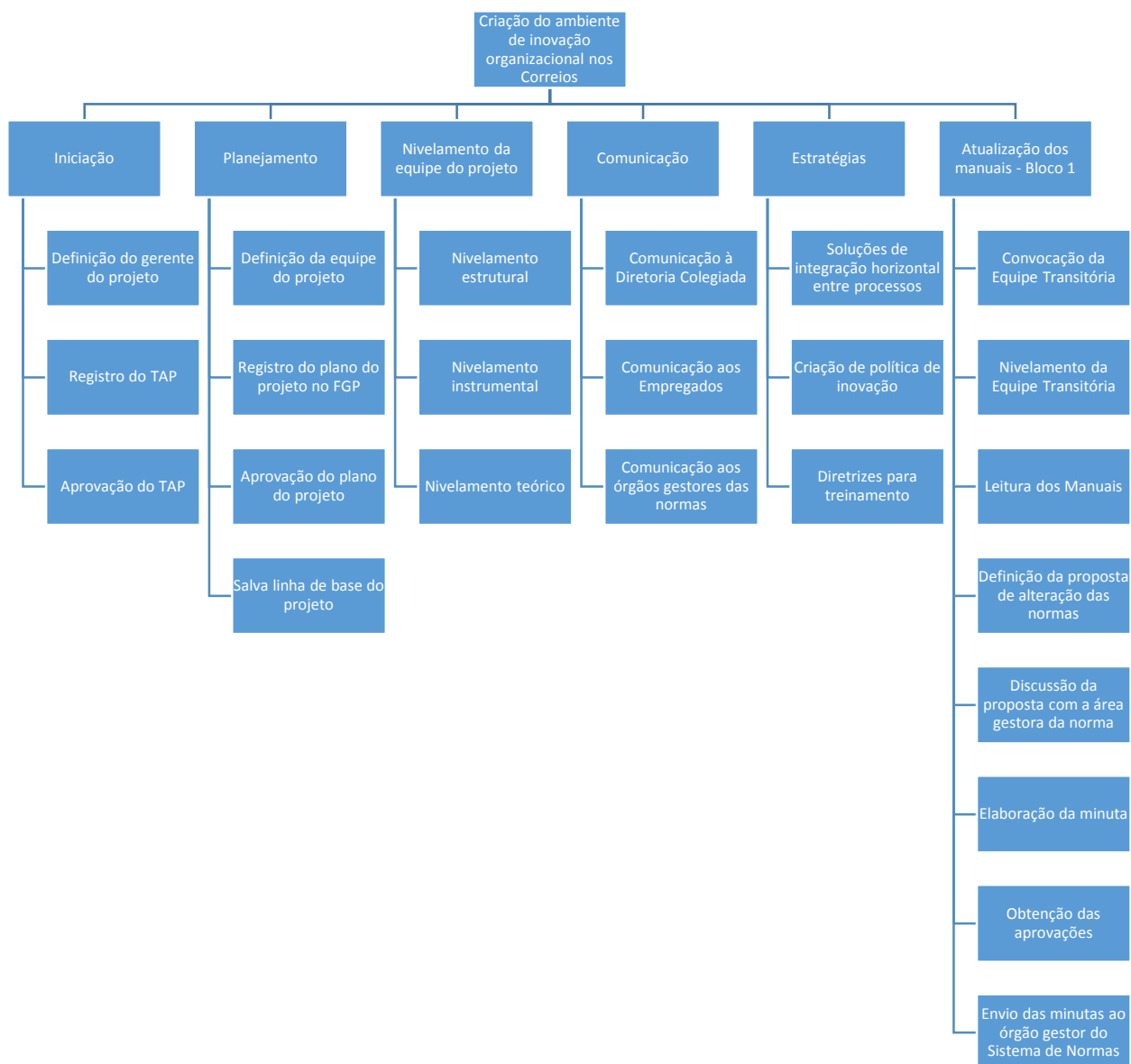


FIGURA 5 – Estrutura analítica do projeto.

6.2. Não escopo do projeto

- a) Gerir novos processos;
- b) Executar política de inovação; e
- c) Treinar empregados.

6.3. Quadro de Trabalho

As Tabelas 9 a 17 apresentam os quadro de trabalho do projeto com a indicação dos pacotes de trabalho, suas atividades, estimativa de duração, período de início e final assim como seu responsável.

TABELA 9 – Quadro de trabalho: pacote de trabalho ‘Procedimentos preliminares’

Produto: Consolidação de ambiente de inovação organizacional nos Correios				
Pacote de Trabalho: Procedimentos preliminares				
Atividade	Estimativa de duração (dias)	Período		Responsável
		Início	Fim	
Definir o Gerente do Projeto	1	12/03/18	12/03/18	Patrocinador
Registrar Termo de Abertura do Projeto - TAP	1	12/03/18	12/03/18	Gerente do projeto
Aprovar TAP	4	13/03/18	16/03/18	Patrocinador
Prazo total	5			

TABELA 10 – Quadro de trabalho: pacote de trabalho ‘Planejamento’

Produto: Consolidação de ambiente de inovação organizacional nos Correios				
Pacote de Trabalho: Planejamento				
Atividade	Estimativa de duração (dias)	Período		Responsável
		Início	Fim	
Designação da equipe do projeto	6	19/03/18	06/04/18	Gerente do projeto
Registro do plano do projeto no FGP	5	27/03/18	03/04/18	Gerente/equipe projeto
Aprovação do plano do projeto	3	04/04/18	06/04/18	Patrocinador
Prazo total	14			

TABELA 11 – Quadro de trabalho: pacote de trabalho ‘Nivelamento da equipe do projeto’

Produto: Consolidação de ambiente de inovação organizacional nos Correios				
Pacote de Trabalho: Nivelamento da equipe do projeto				
Atividade	Estimativa de duração (dias)	Período		Responsável
		Início	Fim	
Nivelamento estrutural	1	09/04/18	09/04/18	Gerente do projeto, DESTI
Nivelamento instrumental	3	10/04/18	12/04/18	Gerente do projeto, DESTI
Nivelamento teórico	1	13/04/18	13/04/18	Gerente do projeto, DESTI
Prazo total	5			

TABELA 12 – Quadro de trabalho: pacote de trabalho ‘Comunicação’

Produto: Consolidação de ambiente de inovação organizacional nos Correios				
Pacote de Trabalho: Comunicação				
Atividade	Estimativa de duração (dias)	Período		Responsável
		Início	Fim	
Comunicação à Diretoria Colegiada	7	09/04/18	17/04/18	Gerente do projeto, DESTI
Comunicação aos empregados	2	18/04/18	19/04/18	Gerente do projeto, DCORE
Comunicação aos órgãos gestores das normas	2	20/04/18	23/04/18	Gerente do projeto, DESTI
Prazo total	11			

TABELA 13 – Quadro de trabalho: pacote de trabalho ‘Estratégias’

Produto: Consolidação de ambiente de inovação organizacional nos Correios				
Pacote de Trabalho: Estratégias				
Atividade	Estimativa de duração (dias)	Período		Responsável
		Início	Fim	
Soluções de integração horizontal entre processos	6	24/04/18	02/05/18	Equipe do projeto, DESTI
Criação de Política de inovação	16	03/05/18	24/05/18	Equipe do projeto, DESTI
Diretrizes para treinamento	5	25/05/18	01/06/18	Equipe do projeto, DESTI
Prazo total	27			

TABELA 14 – Quadro de trabalho: pacote de trabalho ‘Atualização dos manuais Bloco 1’

Produto: Consolidação de ambiente de inovação organizacional nos Correios				
Pacote de Trabalho: Atualização dos manuais – Bloco 1				
Atividade	Estimativa de duração (dias)	Período		Responsável
		Início	Fim	
Convocação da equipe transitória	4	04/06/18	07/06/18	Gerente do projeto, Presidência
Nivelamento da equipe transitória	4	08/06/18	13/06/18	Gerente do projeto
Leitura dos manuais	58	14/06/18	03/09/18	Equipe do projeto
Definição da proposta de alteração das normas	54	22/06/18	05/09/18	Equipe do projeto
Discussão da proposta com a área gestora da norma	57	26/06/18	13/09/18	Equipe do projeto
Elaboração das minutas	54	03/07/18	17/09/18	Equipe do projeto
Obtenção das aprovações	62	05/07/18	01/10/18	Equipe do projeto
Envio das minutas ao órgão gestor do Sistema de Normas	53	19/07/18	02/10/18	Equipe do projeto
Prazo total	86			

TABELA 15 – Quadro de trabalho: pacote de trabalho ‘Atualização dos manuais Bloco 2’

Produto: Consolidação de ambiente de inovação organizacional nos Correios				
Pacote de Trabalho: Atualização dos manuais – Bloco 2				
Atividade	Estimativa de duração (dias)	Período		Responsável
		Início	Fim	
Convocação da equipe transitória	4	03/10/18	08/10/18	Gerente do projeto, Presidência
Nivelamento da equipe transitória	4	09/10/18	15/10/18	Gerente do projeto
Leitura dos manuais	26	16/10/18	22/11/18	Equipe do projeto
Definição da proposta de alteração das normas	26	18/10/18	26/11/18	Equipe do projeto
Discussão da proposta com a área gestora da norma	30	19/10/18	04/12/18	Equipe do projeto
Elaboração das minutas	27	26/10/18	06/12/18	Equipe do projeto
Obtenção das aprovações	36	29/10/18	20/12/18	Equipe do projeto
Envio das minutas ao órgão gestor do Sistema de Normas	28	13/11/18	26/12/18	Equipe do projeto
Prazo total	55			

TABELA 16 – Quadro de trabalho: pacote de trabalho ‘Atualização dos manuais Bloco 3’

Produto: Consolidação de ambiente de inovação organizacional nos Correios				
Pacote de Trabalho: Atualização dos manuais – Bloco 3				
Atividade	Estimativa de duração (dias)	Período		Responsável
		Início	Fim	
Convocação da equipe transitória	6	27/12/18	07/01/19	Gerente do projeto, Presidência
Nivelamento da equipe transitória	4	08/01/19	11/01/19	Gerente do projeto
Leitura dos manuais	118	14/01/19	04/07/19	Equipe do projeto
Definição da proposta de alteração das normas	111	24/01/19	05/07/19	Equipe do projeto
Discussão da proposta com a área gestora da norma	112	30/01/19	12/07/19	Equipe do projeto
Elaboração das minutas	108	11/02/19	15/07/19	Equipe do projeto
Obtenção das aprovações	116	13/02/19	29/07/19	Equipe do projeto
Envio das minutas ao órgão gestor do Sistema de Normas	107	27/02/19	30/07/19	Equipe do projeto
Prazo total	146			

TABELA 17 – Quadro de trabalho: pacote de trabalho ‘Atualização dos manuais Bloco 4’

Produto: Consolidação de ambiente de inovação organizacional nos Correios				
Pacote de Trabalho: Atualização dos manuais – Bloco 4				
Atividade	Estimativa de duração (dias)	Período		Responsável
		Início	Fim	
Convocação da equipe transitória	6	31/07/19	07/08/19	Gerente do projeto, Presidência
Nivelamento da equipe transitória	4	08/08/19	13/08/19	Gerente do projeto
Leitura dos manuais	126	14/08/19	12/02/20	Equipe do projeto
Definição da proposta de alteração das normas	123	20/08/19	13/02/20	Equipe do projeto
Discussão da proposta com a área gestora da norma	126	22/08/19	20/02/20	Equipe do projeto
Elaboração das minutas	122	29/08/19	21/02/20	Equipe do projeto
Obtenção das aprovações	131	30/08/19	11/03/20	Equipe do projeto
Envio das minutas ao órgão gestor do Sistema de Normas	123	13/09/19	13/03/20	Equipe do projeto
Prazo total	155			

7. CRONOGRAMA DO PROJETO

O cronograma do projeto foi construído sobre as seguintes premissas:

- O prazo é considerado em dias úteis;
- Foi considerado o prazo mínimo de um dia para cada atividade;
- A equipe de trabalho desenvolverá suas atividades com dedicação exclusiva em duas frentes simultâneas, G1 e G2, formadas por especialistas do núcleo perene em igual número e qualificação;
- As atividades sobre cada manual consideraram a respectiva quantidade de módulos vigentes, observados os seguintes parâmetros:

- a. Leitura de manuais: 2 módulos por dia, número que considera o número médio de um a dez capítulos de extensões variadas por módulo;
- b. Definição da proposta de alteração das normas: um terço do prazo de leitura do manual, considerando que a estratégia já se encontra definida e nivelada entre os integrantes da equipe;
- c. Discussão da proposta com a área gestora da norma: 5 dias, considerando a necessidade de esclarecimento prévio ao processo de aprovação;
- d. Elaboração da minuta: um quarto do prazo de leitura do manual, considerando a característica objetiva da atividade e a existência, na equipe do projeto, do conhecimento técnico requerido;
- e. Obtenção das aprovações: 10 dias, considerando a discussão sobre eventuais ajustes finos na minuta proposta; e
- f. Envio das minutas ao órgão gestor do Sistema de Normas: 2 dias, para execução de simples procedimento burocrático.

e) Prazos fracionados foram arredondados para cima.

O controle e acompanhamento realizado sobre o projeto indicará a eventual necessidade de ajuste fino dos prazos, caso em que o cronograma atualizado será submetido a nova aprovação do patrocinador.

Também foi considerado que a semelhança das atividades a serem exercidas sobre cada manual permitirá à equipe do projeto especializar-se gradativamente, o que dará rapidez crescente ao trabalho.

Abaixo a Figura 6 com o Gráfico de Gantt com a duração dos pacotes de trabalho e do projeto como um todo, encontrando-se no Apêndice B o cronograma detalhado elaborado no MS Project.

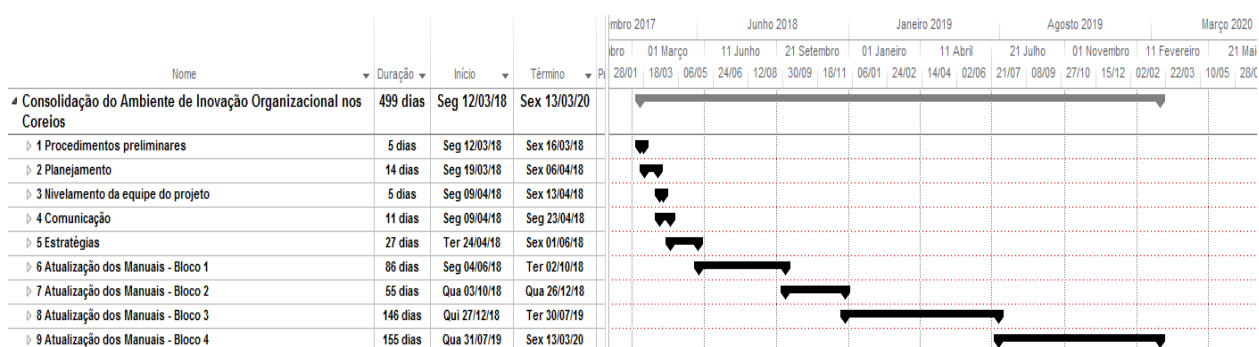


FIGURA 6 – Gráfico de Gantt.

8. ESTIMATIVA DE CUSTOS DO PROJETO

Os Correios consideram como custo de seus projetos aqueles vinculados a pessoal e a outros que extrapolem os insumos básicos de manutenção de infraestrutura já arcados pela empresa para sua operação regular, sendo exemplos daqueles viagens, locações de salas comerciais, aquisição de equipamentos que não existem na infraestrutura da empresa, etc.

O projeto terá como custos apenas os relacionados aos analistas que participarão da equipe perene e não perene do projeto, conforme detalhado na Tabela 18, tendo sido considerado, para tanto, os valores constantes da Tabela de Funções Gerenciais e Técnicas, disponível no *site* dos Correios, multiplicados por 1,6230, valor dos encargos da empresa.

TABELA 18 – Estimativa de custos do projeto

Grupo de atividades	Duração (dias)	Recurso	Custo (reais)
Procedimentos preliminares	5	Analista XI	5.414,27
Planejamento	14	Analista XI	15.159,97
Nivelamento da equipe do projeto	5	1 Analista XI	5.414,27
		6 Analistas VIII	19.266,16
		1 Analista X – (DESTI)	4.211,43
		Subtotal	28.891,86
Comunicação	11	1 Analista XI	11.911,40
		6 Analistas VIII	42.385,56
		1 Analista X (DESTI/DCORE)	9939.365,15
		Subtotal	63.562,11
Estratégias	27	1 Analista XI	29.237,08
		6 Analistas VIII	104.037,28
		1 Analista X (DESTI)	22.741,74
		Subtotal	156.016,10
Atualização dos Manuais – Bloco 1	86	1 Analista XI	93.125,53
		6 Analistas VIII	331.378,01
		MANPES: 2 Analistas VIII por 54 dias	69.358,18
		MANORG: 2 Analistas VIII por 60 dias	77.064,65
		MANEDU: 1 Analista VIII por 20 dias	12.844,10
		MANPLA: 1 Analista VIII por 25	16.055,13
		Subtotal	599.825,60
		Atualização dos Manuais – Bloco 2	55
6 Analistas VIII	211.927,80		
MANCOD: 1 Analista VIII por 21 dias	13.486,31		
MANCIN: 1 Analista VIII por 21 dias	13.486,31		
MANAUD: 1 Analista VIII por 20 dias	12.844,10		
Subtotal	311.301,54		
Atualização dos Manuais – Bloco 3	146		
		6 Analistas VIII	562.571,97
		MANCAT: 2 Analistas VIII por 45 dias	57.798,49
		MANPOC: 2 Analistas VIII por 33 dias	42.385,56
		MANNEG: 1 Analista VIII por 23 dias	14.770,72
		MANENC: 1 Analista VIII por 30 dias	19.266,16
		MANTRA: 1 Analista VIII por 21 dias	13.486,31

Grupo de atividades	Duração (dias)	Recurso	Custo (reais)
		MANDIS: 1 Analista VIII por 23 dias	14.770,72
		MANLOG: 1 Analista VIII por 21 dias	13.486,31
		MANSUP: 1 Analista VIII por 22 dias	14.128,52
		MANINT: 1 Analista VIII por 24 dias	15.412,93
		MANFIL: 1 Analista VIII por 20 dias	12.844,10
		Subtotal	939.018,62
Atualização dos Manuais – Bloco 4	155	1 Analista XI	167.842,52
		6 Analistas VIII	597.251,07
		MANAFI: 1 Analista VIII por 30 dias	19.266,16
		MANORC: 1 Analista VIII por 24 dias	15.412,93
		MANFAC: 1 Analista VIII por 27 dias	17.399,54
		MANLIG: 1 Analista VIII por 19 dias	12.201,90
		MANENG: 1 Analista VIII por 24 dias	15.412,93
		MANJUR: 1 Analista VIII por 21 dias	13.486,31
		MANTIC: 1 Analista VIII por 26 dias	16.697,22
		MANPAT: 1 Analista VIII por 28 dias	17.981,75
		MANSAE: 1 Analista VIII por 20 dias	12.844,10
		MANSER: 1 Analista VIII por 22 dias	14.128,52
		MANDOC: 1 Analista VIII por 29 dias	18.623,95
		MANSEG: 1 Analista VIII por 22 dias	14.128,52
		Subtotal	952.677,42
TOTAL	499		3.071.867,49

9. ESTRATÉGIA DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DO PROJETO

Todo o planejamento, execução, controle a correção do projeto será instrumentalizado com o auxílio da Ferramenta de Gerenciamento de Projeto – FGP, sistema utilizado pelos Correios para o desenvolvimento de qualquer projeto na empresa.

O monitoramento e a avaliação do projeto observará uma estrutura de governança de dois níveis, sendo o primeiro formado pelo DESTI, com pontos de controle mensais, e o segundo pelo Patrocinador, com pontos de controles bimestrais, tendo como referência a Tabela 19 com a Matriz de metas de monitoramento.

TABELA 19 – Matriz de metas de monitoramento

Indicador	Linha de base	Meta	Meio de verificação
Procedimentos preliminares	0	TAP aprovado	Documental e FGP
Planejamento	0	Plano do projeto aprovado	Documental e FGP
Nivelamento da equipe do projeto	0	Equipe nivelada	Pessoal e FGP
Comunicação	0	Comunicação realizada	Ata da Diretoria Colegiada; publicação nos instrumentos internos dos Correios; memorando aos

Indicador	Linha de base	Meta	Meio de verificação
			órgãos gestores das normas
Estratégias	0	1. Soluções de integração horizontal entre processos elaboradas; 2. Política de inovação criada; 3. Diretrizes para treinamento elaboradas	1. Documental e FGP; 2. Ata da Diretoria Colegiada; 3. Documental e FGP
Atualização dos manuais – Bloco 1	0	Atualização do MANPES, MANORG, MANEDU, MANCOM e MANPLA	Manuais publicados
Atualização dos manuais – Bloco 2	0	Atualização do MANCOD, MANCIN e MANAUD	Manuais publicados
Atualização dos manuais – Bloco 3	0	Atualização do MANCAT, MANPOC, MANNEG, MANENC, MANTRA, MANDIS, MANLOG, MANSUP, MANINT e MANFIL	Manuais publicados
Atualização dos manuais – Bloco 4	0	Atualização do MANAFI, MANORC, MANFAC, MANLIG, MANENG, MANJUR, MANTIC, MANPAT, MANSAE, MANSER, MANDOC e MANSEG	Manuais publicados

CONCLUSÃO

Este projeto de intervenção considerou o ambiente interno existente na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, para propor uma intervenção que possibilite sua consolidação como instrumento de estímulo à inovação organizacional de modo a conceder mais eficiência para empresa alcançar seus objetivos estratégicos, aumentando-lhe seu valor intrínseco e, em consequência, seu valor para a União, única acionista e para toda a sociedade usuária dos serviços postais.

Tendo em vista que as categorias com viés de relacionamento humano e cultural se apresentaram com destaque na análise de conteúdo que identificou as barreiras e os facilitadores à inovação existentes na organização, o projeto se utilizou de característica da cultura organizacional interna, fortemente estruturada em normas e em uma burocracia que privilegia a forma sobre o conteúdo, para propor uma intervenção sobre o ambiente normativo da empresa e assim atuar em uma das células da cultura organizacional.

Uma vez que o projeto terá intercessão com todos Departamentos, órgãos táticos dos Correios, seu sucesso depende de um patrocínio presente da Presidência que estimule e garanta a colaboração de todos eles, seja na eventual participação direta na execução do projeto, seja na ampla divulgação do projeto e de seus objetivos para suas respectivas equipes, seja na adequada implantação das alterações que forem realizadas nos manuais que impactam suas atividades.

Tendo como elemento intrínseco atividades intelectuais – leitura, crítica e redação – e de relacionamento na interação com os órgãos da empresa, a principal dificuldade de implantação projeto será a própria burocracia que ele pretende reanalisar em favor de um ambiente que propicie mais inovação. Sugere-se que, uma vez implantado, seus resultados sejam objeto de análise de outros projetos, que possam não somente confirmar a efetividade das alterações realizadas, mas também verificar a viabilidade do uso da metodologia em outras organizações.

Sugere-se ainda que futuros estudos verifiquem a possibilidade de unificação das barreiras de Categorias 5 e 6, uma vez percebida existência de identidade entre elementos de suas descrições, o que pode implicar no uso de uma única categoria que abranja seus objetivos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70; 1977

BIRKINSHAW, J.; HAMEL, G.; MOL, M. J. *Management Innovation*. *Academy of Management Review*, v. 33, n. 4, 825–845. 2008. Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/b3d5/1cac8ffdecdf851febda356a2382ab8c083d.pdf>> Acesso em 17 ago. 2017.

BRASIL. *Decreto-Lei nº 509*, de 20 de março de 1969. Dispõe sobre a transformação do Departamento dos Correios e Telégrafos em empresa pública, e dá outras providências. *Diário Oficial da União, Poder Executivo, Brasília, DF, 21 mar. 1969*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0509.htm>. Acesso em: 17 ago. 2017.

BRUNO-FARIA, M.F; FONSECA, M.V.A. *Cultura de Inovação*:- conceitos e modelos teóricos. ANPAD, Rio de Janeiro, jul./ago. 2014. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v18n4/1415-6555-rac-18-04-00372.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2017.

CAMPOS, Claudinei; José Gomes. *Método de Análise de Conteúdo: ferramenta para análise de dados qualitativos no campo da saúde*. *Rev. bras. enferm.* 2004, vol. 57, n.5. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reben/v57n5/a19v57n5.pdf>>. Acesso em: 17 ago.2017.

CAVALCANTE, P.L; CAMÕES, M.R.S. *Gestão Pública no Brasil*:- as inovações configuram um novo modelo? In: XX CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 2015, Lima, Perú. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/292984378_Gestao_publica_no_Brasil_as_inovacoes_configuram_um_novo_modelo>. Acesso em 12 set. 2017.

COSTA, Fernando Nogueira. *O Profeta da Inovação: Joseph Schumpeter e a Destruição Criativa*. Brasil, 23 dez. 2012. Disponível em: <<https://fernandonogueiracosta.wordpress.com/2012/12/23/o-profeta-da-inovacao-joseph-schumpeter-e-a-destruicao-criativa-2/>>. Acesso em: 17 ago. 2017.

GODOY, R. S. P.; PEÇANHA, D. L. N. *Cultura organizacional e processos de inovação*:- um

estudo psicossociológico em empresa de base tecnológica. Boletim Academia Paulista de Psicologia. 2009. Disponível em:
<http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-711X2009000100012>.
Acesso em: 13 nov. 2011.

FALQUETO, J; FARIAS, J. *Saturação Teórica em Pesquisas Qualitativas*: Relato de uma Experiência de Aplicação em Estudo na Área de Administração. Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade de Brasília Universidade de Brasília, 2016. Disponível em: <<http://proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2016/article/viewFile/1001/977>>. Acesso em: 17 ago. 2017.

ISIDRO-FILHO, Antônio. *Inovação no Setor Público*: Evidências da Gestão Pública Federal Brasileira no Período de 1999 a 2014. In: IX CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2016, Brasília/DF. Disponível em: <<http://consad.org.br/wp-content/uploads/2016/06/Painel-04-03.pdf>>. Acesso em: 17 ago. 2017.

PETERS, B. G. *Os Dois Futuros do Ato de Governar*:- processos de descentralização e recentralização no ato de governar. Revista do Serviço Público (RSP) 59 (3). Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, Jul-Set 2008, p. 289-307. Disponível em:
<<http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/handle/1/1508/2008%20Vol.59%2cn.3%20Peters.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em 17 ago. 2017.

MANUAL DE OSLO. Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica. Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento - OCDE. Disponível em: <http://download.finep.gov.br/imprensa/manual_de_oslo.pdf>. Acesso em: 17 ago. 2017.

MAZZA, C. L. S. *Afinal, o que é inovação?* Portal Educação. Campo Grande, abr. 2014. Seção Administração. Disponível em:
<<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/afinal-o-que-e-inovacao/56629>>. Acesso em: 17 ago. 2017.

APÊNDICES

Apêndice A - Roteiro de entrevista

I - Apresentação do resumo do projeto e contextualização da entrevista

1. Dados do projeto:
 - a) Projeto de especialização em desenvolvimento no curso de especialização da ENAP;
 - b) Título: Proposta de Consolidação do Ambiente de Inovação Organizacional: Estudo de Caso dos Correios;
 - c) Objetivo geral: consolidar ambiente de inovação organizacional, nos Correios.
2. Destacar a relevância das informações dos entrevistados; e
3. Informar sobre a confidencialidade dos dados.

II - Dados do Entrevistado

Nome:

Idade:

Sexo:

Área (Vice-Presidência/Departamento):

Cargo:

Função:

Tempo de atuação como gestor nos Correios:

Tempo de serviço nos Correios:

III - Perguntas

- a) Como você conceitua inovação?
- b) Que características você atribuiria a uma empresa inovadora?
- c) Você considera os Correios uma empresa inovadora? Por quê?
- d) O que você entende por ambiente de inovação organizacional?
- e) Que indicadores você sugeriria para medir a existência de um ambiente de inovação organizacional nos Correios?
- f) Que fatores você considera que contribuem para a criação de um ambiente de inovação organizacional nos Correios?
- g) Que características de liderança você entende como adequadas para a criação de um ambiente de inovação nos Correios?

- h) Que fatores você considera que dificultam a criação de um ambiente de inovação organizacional nos Correios?
- i) Como você vê o ambiente de inovação organizacional nos Correios antes e depois da criação de áreas com competências formais sobre o tema “inovação”?
- j) Você conhece algum produto/serviço/processo/metodologia inovador(a) desenvolvido por uma área com competência formal sobre o tema “inovação”? Se sim, qual o nível de disseminação entre os órgãos dos Correios que você reconhece nessa inovação (Correios Sede, Superintendências Estaduais)?

Apêndice B – Cronograma

O cronograma foi desenvolvido no MS Project e a imagem de suas páginas foi inserida no Apêndice B, procedimento que, dada sua limitação tecnológica, possibilitou a transposição apenas dos campos principais do documento, suficientes para compreender sua extensão, com todos os pacotes de trabalhos e respectivas atividades.

Também por limitações da plataforma Moodle, acessível no Ambiente Virtual de Aprendizagem do *site* da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, não foi possível disponibilizar o cronograma completo no formato de arquivo do MS Projec, mas tão somente sua imagem em PFD, juntamente com o arquivo deste projeto de intervenção.

CORREIOS		Consolidação do Ambiente de Inovação Organizacional nos Correios						ND
Id	Farol de Prazo	Entrega	Nome	Duração	Início	Término	Predecessoras	
0	🟢	Não	Consolidação do Ambiente de Inovação Organizacional nos	499 dias	Seg 12/03/18	Sex 13/03/20		
1	🟢	Não	1 Procedimentos preliminares	5 dias	Seg 12/03/18	Sex 16/03/18		
2	🟢	Não	1.1 Definir o Gerente do Projeto	1 dia	Seg 12/03/18	Seg 12/03/18		
3	🟢	Não	1.2 Registrar Termo de Abertura do Projeto - TAP	1 dia	Seg 12/03/18	Seg 12/03/18		
4	🟢	Não	1.3 Aprovar TAP	4 dias	Ter 13/03/18	Sex 16/03/18	3	
5	🟢	Sim	1.4 <u>Procedimentos preliminares concluídos</u>	0 dias	Sex 16/03/18	Sex 16/03/18	4:2:3	
6	🟢	Não	2 Planejamento	14 dias	Seg 19/03/18	Sex 06/04/18		
7	🟢	Não	2.1 Designação da equipe	6 dias	Seg 19/03/18	Seg 26/03/18		
8	🟢	Não	2.1.1 Definir representante do DESTI, DGORG e DEJUR	3 dias	Seg 19/03/18	Qua 21/03/18	5	
9	🟢	Não	2.1.2 Providenciar emissão da portaria de designação da equipe	3 dias	Qui 22/03/18	Seg 26/03/18	8	
10	🟢	Sim	2.1.3 <u>Equipe designada</u>	0 dias	Seg 26/03/18	Seg 26/03/18	9:8	
11	🟢	Não	2.2 Registro do plano do projeto no FGP	5 dias	Ter 27/03/18	Ter 03/04/18		
12	🟢	Não	2.2.1 Registrar metas do projeto	5 dias	Ter 27/03/18	Ter 03/04/18	10	
13	🟢	Não	2.2.2 Registrar premissas e restrições	5 dias	Ter 27/03/18	Ter 03/04/18	10	
14	🟢	Não	2.2.3 Registrar interfaces (dependências externas) do projeto	5 dias	Ter 27/03/18	Ter 03/04/18	10	
15	🟢	Não	2.2.4 Registrar matriz de responsabilidades	5 dias	Ter 27/03/18	Ter 03/04/18	10	
16	🟢	Não	2.2.5 Registrar plano de custos	5 dias	Ter 27/03/18	Ter 03/04/18	10	
17	🟢	Não	2.2.6 Registrar plano de riscos	5 dias	Ter 27/03/18	Ter 03/04/18	10	
18	🟢	Não	2.2.7 Registrar regras de gerenciamento	5 dias	Ter 27/03/18	Ter 03/04/18	10	
19	🟢	Não	2.2.8 Registrar plano de comunicação	5 dias	Ter 27/03/18	Ter 03/04/18	10	
20	🟢	Sim	2.2.9 <u>Plano do projeto registrado no FGP</u>	0 dias	Ter 03/04/18	Ter 03/04/18	12:13:14:15:16:17:	
21	🟢	Não	2.3 Aprovação do plano do projeto	3 dias	Qua 04/04/18	Sex 06/04/18		
22	🟢	Não	2.3.1 Obter assinatura do Patrocinador	3 dias	Qua 04/04/18	Sex 06/04/18	20	
23	🟢	Sim	2.3.2 <u>Plano do projeto aprovado</u>	0 dias	Sex 06/04/18	Sex 06/04/18	22	
24	🟢	Não	3 Nivelamento da equipe do projeto	5 dias	Seg 09/04/18	Sex 13/04/18		
25	🟢	Não	3.1 Nivelamento estrutural	1 dia	Seg 09/04/18	Seg 09/04/18		
26	🟢	Não	3.1.1 Realizar reunião de nivelamento estrutural: diretrizes do projeto	1 dia	Seg 09/04/18	Seg 09/04/18	23	
27	🟢	Sim	3.1.2 <u>Nivelamento estrutural concluído</u>	0 dias	Seg 09/04/18	Seg 09/04/18	26	
28	🟢	Não	3.2 Nivelamento instrumental	3 dias	Ter 10/04/18	Qui 12/04/18		
29	🟢	Não	3.2.1 Realizar reunião de nivelamento instrumental: modelagem de processos (t	2 dias	Ter 10/04/18	Qua 11/04/18	27	
30	🟢	Não	3.2.2 Realizar reunião de nivelamento instrumental: teoria das restrições	1 dia	Qui 12/04/18	Qui 12/04/18	29	
31	🟢	Sim	3.2.3 <u>Nivelamento instrumentoa concluído</u>	0 dias	Qui 12/04/18	Qui 12/04/18	30:29	
32	🟢	Não	3.3 Nivelamento teórico	1 dia	Sex 13/04/18	Sex 13/04/18		
33	🟢	Não	3.3.1 Realizar reunião de nivelamento teórico: ambiente de inovação (simplificaç	1 dia	Sex 13/04/18	Sex 13/04/18	31	
34	🟢	Sim	3.3.2 <u>Nivelamento teórico concluído</u>	0 dias	Sex 13/04/18	Sex 13/04/18	33	
35	🟢	Não	4 Comunicação	11 dias	Seg 09/04/18	Seg 23/04/18		

Id	Farol de Prazo	Entrega	Nome	Duração	Início	Término	Predecessoras
36	🟢	Não	4.1 Comunicação à Diretoria Colegiada	7 dias	Seg 09/04/18	Ter 17/04/18	
37	🟢	Não	4.1.1 Elaborar comunicação do projeto à Diretoria Colegiada	1 dia	Seg 09/04/18	Seg 09/04/18	23
38	🟢	Não	4.1.2 Pautar comunicação do projeto à Diretoria Colegiada	2 dias	Ter 10/04/18	Qua 11/04/18	37
39	🟢	Não	4.1.3 Realizar comunicação do projeto à Diretoria Colegiada	4 dias	Qui 12/04/18	Ter 17/04/18	38
40	🟢	Sim	4.1.4 Comunicação à Diretoria Colegiada realizada	0 dias	Ter 17/04/18	Ter 17/04/18	39:37:38
41	🟢	Não	4.2 Comunicação aos empregados	2 dias	Qua 18/04/18	Qui 19/04/18	
42	🟢	Não	4.2.1 Elaborar comunicação aos empregados	1 dia	Qua 18/04/18	Qua 18/04/18	40
43	🟢	Não	4.2.2 Solicitar ao órgão de comunicação a publicação da comunicação aos emp	1 dia	Qui 19/04/18	Qui 19/04/18	42
44	🟢	Sim	4.2.3 Comunicação aos empregados realizada	0 dias	Qui 19/04/18	Qui 19/04/18	43:42
45	🟢	Não	4.3 Comunicação aos órgãos gestores das normas	2 dias	Sex 20/04/18	Seg 23/04/18	
46	🟢	Não	4.3.1 Elaborar comunicação aos órgãos gestores das normas	1 dia	Sex 20/04/18	Sex 20/04/18	44
47	🟢	Não	4.3.2 Encaminhar comunicação aos órgãos gestores das normas	1 dia	Seg 23/04/18	Seg 23/04/18	46
48	🟢	Sim	4.3.3 Comunicação aos órgãos gestores das normas realizada	0 dias	Seg 23/04/18	Seg 23/04/18	47:46
49	🟢	Não	5 Estratégias	27 dias	Ter 24/04/18	Sex 01/06/18	
50	🟢	Não	5.1 Soluções de integração horizontal entre processos	6 dias	Ter 24/04/18	Qua 02/05/18	
51	🟢	Não	5.1.1 Elaborar soluções normativas para integração horizontal dos processos	2 dias	Ter 24/04/18	Qua 25/04/18	48
52	🟢	Não	5.1.2 Apresentar ao DESTI proposta de soluções normativas para integração hor	2 dias	Qui 26/04/18	Sex 27/04/18	51
53	🟢	Não	5.1.3 Definir com o DESTI proposta de soluções normativas para integração hor	2 dias	Seg 30/04/18	Qua 02/05/18	52
54	🟢	Sim	5.1.4 Soluções de integração horizontal entre processos elaboradas	0 dias	Qua 02/05/18	Qua 02/05/18	53:51:52
55	🟢	Não	5.2 Criação de Política de inovação	16 dias	Qui 03/05/18	Qui 24/05/18	
56	🟢	Não	5.2.1 Elaborar política de inovação	5 dias	Qui 03/05/18	Qua 09/05/18	54
57	🟢	Não	5.2.2 Submeter política de inovação à aprovação do DESTI	3 dias	Qui 10/05/18	Seg 14/05/18	56
58	🟢	Não	5.2.3 Elaborar relatório da política de inovação para submissão à Diretoria Cole	2 dias	Ter 15/05/18	Qua 16/05/18	57
59	🟢	Não	5.2.4 Pautar relatório da política de inovação para Diretoria Colegiada	1 dia	Qui 17/05/18	Qui 17/05/18	58
60	🟢	Não	5.2.5 Submeter relatório da política de inovação à Diretoria Colegiada	5 dias	Sex 18/05/18	Qui 24/05/18	59
61	🟢	Sim	5.2.6 Política de inovação criada	0 dias	Qui 24/05/18	Qui 24/05/18	60:56:57:58:59
62	🟢	Não	5.3 Diretrizes para treinamento	5 dias	Sex 25/05/18	Sex 01/06/18	
63	🟢	Não	5.3.1 Elaborar diretrizes para treinamentos orientados à criação de um ambiente	2 dias	Sex 25/05/18	Seg 28/05/18	61
64	🟢	Não	5.3.2 Definir com o DESTI proposta de diretrizes para treinamentos orientados à	3 dias	Ter 29/05/18	Sex 01/06/18	63
65	🟢	Sim	5.3.3 Diretrizes para treinamento elaboradas	0 dias	Sex 01/06/18	Sex 01/06/18	64:63
66	🟢	Não	6 Atualização dos Manuais - Bloco 1	86 dias	Seg 04/06/18	Ter 02/10/18	
67	🟢	Não	6.1 Convocação da Equipe Transitória	4 dias	Seg 04/06/18	Qui 07/06/18	
68	🟢	Não	6.1.1 Definir Equipe Transitória	3 dias	Seg 04/06/18	Qua 06/06/18	65
69	🟢	Não	6.1.2 Convocar Equipe Transitória	1 dia	Qui 07/06/18	Qui 07/06/18	68
70	🟢	Sim	6.1.3 Equipe Transitória convocada	0 dias	Qui 07/06/18	Qui 07/06/18	69:68
71	🟢	Não	6.2 Nivelamento da Equipe Transitória	4 dias	Sex 08/06/18	Qua 13/06/18	

Id	Farol de Prazo	Entrega	Nome	Duração	Início	Término	Predecessoras
72	🟢	Não	6.2.1 Realizar reunião de Nivelamento estrutural e instrumental com a Equipe Ti	3 dias	Sex 08/06/18	Ter 12/06/18	70
73	🟢	Não	6.2.2 Realizar reunião de Nivelamento teórico com a Equipe Transitória	1 dia	Qua 13/06/18	Qua 13/06/18	72
74	🟢	Sim	6.2.3 Equipe Transitória nivelada	0 dias	Qua 13/06/18	Qua 13/06/18	73:72
75	🟢	Não	6.3 Leitura dos manuais	58 dias	Qui 14/06/18	Seg 03/09/18	
76	🟢	Não	6.3.1 Realizar leitura do MANPES	23 dias	Qui 14/06/18	Seg 16/07/18	74
77	🟢	Não	6.3.2 Realizar a leitura do MANORG	6 dias	Qui 14/06/18	Qui 21/06/18	74
78	🟢	Não	6.3.3 Realizar a leitura do MANEDU	3 dias	Sex 20/07/18	Ter 24/07/18	112
79	🟢	Não	6.3.4 Realizar a leitura do MANCOM	4 dias	Seg 20/08/18	Qui 23/08/18	113
80	🟢	Não	6.3.5 Realizar a leitura do MANPLA	6 dias	Seg 27/08/18	Seg 03/09/18	111
81	🟢	Sim	6.3.6 Manuais lidos	0 dias	Seg 03/09/18	Seg 03/09/18	80:76:77:78:79
82	🟢	Não	6.4 Definição da proposta de alteração das normas	54 dias	Sex 22/06/18	Qua 05/09/18	
83	🟢	Não	6.4.1 Definir alterações no MANPES	8 dias	Ter 17/07/18	Qui 28/07/18	76
84	🟢	Não	6.4.2 Definir alterações no MANORG	2 dias	Sex 22/06/18	Seg 25/06/18	77
85	🟢	Não	6.4.3 Definir alterações no MANEDU	1 dia	Qua 25/07/18	Qua 25/07/18	78
86	🟢	Não	6.4.4 Definir alterações no MANCOM	3 dias	Sex 24/08/18	Ter 28/08/18	79
87	🟢	Não	6.4.5 Definir alterações no MANPLA	2 dias	Ter 04/09/18	Qua 05/09/18	80
88	🟢	Sim	6.4.6 Proposta de alteração das normas definida	0 dias	Qua 05/09/18	Qua 05/09/18	87:83:84:85:86
89	🟢	Não	6.5 Discussão da proposta com a área gestora da norma	57 dias	Ter 26/06/18	Qui 13/09/18	
90	🟢	Não	6.5.1 Discutir proposta de alteração com a área gestora do MANPES	5 dias	Sex 27/07/18	Qui 02/08/18	83
91	🟢	Não	6.5.2 Discutir proposta de alteração com a área gestora do MANORG	5 dias	Ter 26/06/18	Seg 02/07/18	84
92	🟢	Não	6.5.3 Discutir proposta de alteração com a área gestora do MANEDU	5 dias	Qui 26/07/18	Qua 01/08/18	85
93	🟢	Não	6.5.4 Discutir proposta de alteração com a área gestora do MANCOM	5 dias	Qua 29/08/18	Ter 04/09/18	86
94	🟢	Não	6.5.5 Discutir proposta de alteração com a área gestora do MANPLA	5 dias	Qui 06/09/18	Qui 13/09/18	87
95	🟢	Sim	6.5.6 Discussão da proposta com a área gestora da norma realizada	0 dias	Qui 13/09/18	Qui 13/09/18	94:90:91:92:93
96	🟢	Não	6.6 Elaboração das minutas	54 dias	Ter 03/07/18	Seg 17/09/18	
97	🟢	Não	6.6.1 Elaborar minuta do MANPES	5 dias	Sex 03/08/18	Qui 09/08/18	90
98	🟢	Não	6.6.2 Elaborar minuta do MANORG	2 dias	Ter 03/07/18	Qua 04/07/18	91
99	🟢	Não	6.6.3 Elaborar minuta do MANEDU	1 dia	Qui 02/08/18	Qui 02/08/18	92
100	🟢	Não	6.6.4 Elaborar minuta do MANCOM	1 dia	Qua 05/09/18	Qua 05/09/18	93
101	🟢	Não	6.6.5 Elaborar minuta do MANPLA	2 dias	Sex 14/09/18	Seg 17/09/18	94
102	🟢	Sim	6.6.6 Minutas elaboradas	0 dias	Seg 17/09/18	Seg 17/09/18	101:97:98:99:100
103	🟢	Não	6.7 Obtenção das aprovações	62 dias	Qui 05/07/18	Seg 01/10/18	
104	🟢	Não	6.7.1 Obter a aprovação da área envolvida para a minuta do MANPES	10 dias	Sex 10/08/18	Qui 23/08/18	97
105	🟢	Não	6.7.2 Obter a aprovação da área envolvida para a minuta do MANORG	10 dias	Qui 05/07/18	Qua 18/07/18	98
106	🟢	Não	6.7.3 Obter a aprovação da área envolvida para a minuta do MANEDU	10 dias	Sex 03/08/18	Qui 16/08/18	99
107	🟢	Não	6.7.4 Obter a aprovação da área envolvida para a minuta do MANCOM	10 dias	Qui 06/09/18	Qui 20/09/18	100

Id	Farol de Prazo	Entrega	Nome	Duração	Início	Término	Predecessoras
108	🟡	Não	6.7.5 Obter a aprovação da área envolvida para a minuta do MANPLA	10 dias	Ter 18/09/18	Seg 01/10/18	101
109	🟢	Sim	6.7.6 Aprovações obtidas	0 dias	Seg 01/10/18	Seg 01/10/18	08:104:105:106:10
110	🟢	Não	6.8 Envio da minutas ao órgão gestor do Sistema de Normas	53 dias	Qui 19/07/18	Ter 02/10/18	
111	🟢	Não	6.8.1 Envio da minuta do MANPES ao órgão gestor do Sistema de Normas	1 dia	Sex 24/08/18	Sex 24/08/18	104
112	🟢	Não	6.8.2 Envio da minuta do MANORG ao órgão gestor do Sistema de Normas	1 dia	Qui 19/07/18	Qui 19/07/18	105
113	🟢	Não	6.8.3 Envio da minuta do MANEDU ao órgão gestor do Sistema de Normas	1 dia	Sex 17/08/18	Sex 17/08/18	106
114	🟢	Não	6.8.4 Enviar minutas do MANCOM para órgão gestor do Sistema de Normas	1 dia	Sex 21/09/18	Sex 21/09/18	107
115	🟢	Não	6.8.5 Envio da minuta do MANPLA para o órgão gestor do Sistema de Normas	1 dia	Ter 02/10/18	Ter 02/10/18	108
116	🟢	Sim	6.8.6 Minutas dos manuais enviadas	0 dias	Ter 02/10/18	Ter 02/10/18	15:111:112:113:114
117	🟢	Não	7 Atualização dos Manuais - Bloco 2	55 dias	Qua 03/10/18	Qua 26/12/18	
118	🟢	Não	7.1 Convocação da Equipe Transitória	4 dias	Qua 03/10/18	Seg 08/10/18	
119	🟢	Não	7.1.1 Definir Equipe Transitória	3 dias	Qua 03/10/18	Sex 05/10/18	116
120	🟢	Não	7.1.2 Convocar Equipe Transitória	1 dia	Seg 08/10/18	Seg 08/10/18	119
121	🟢	Sim	7.1.3 Equipe Transitória convocada	0 dias	Seg 08/10/18	Seg 08/10/18	120:119
122	🟢	Não	7.2 Nivelamento da Equipe Transitória	4 dias	Ter 09/10/18	Seg 15/10/18	
123	🟢	Não	7.2.1 Realizar reunião de Nivelamento estrutural e instrumental com a Equipe T	3 dias	Ter 09/10/18	Qui 11/10/18	121
124	🟢	Não	7.2.2 Reunião de Nivelamento teórico com a Equipe Transitória	1 dia	Seg 15/10/18	Seg 15/10/18	123
125	🟢	Sim	7.2.3 Equipe Transitória nivelada	0 dias	Seg 15/10/18	Seg 15/10/18	124:123
126	🟢	Não	7.3 Leitura dos manuais	26 dias	Ter 16/10/18	Qui 22/11/18	
127	🟢	Não	7.3.1 Realizar leitura do MANCOD	2 dias	Ter 16/10/18	Qua 17/10/18	125
128	🟢	Não	7.3.2 Realizar a leitura do MANCIN	2 dias	Ter 16/10/18	Qua 17/10/18	125
129	🟢	Não	7.3.3 Realizar a leitura do MANAUD	5 dias	Sex 16/11/18	Qui 22/11/18	152
130	🟢	Sim	7.3.4 Manuais lidos	0 dias	Qui 22/11/18	Qui 22/11/18	129:127:128
131	🟢	Não	7.4 Definição da proposta de alteração das normas	26 dias	Qui 18/10/18	Seg 26/11/18	
132	🟢	Não	7.4.1 Definir alterações no MANCOD	1 dia	Qui 18/10/18	Qui 18/10/18	127
133	🟢	Não	7.4.2 Definir alterações no MANCIN	1 dia	Qui 18/10/18	Qui 18/10/18	128
134	🟢	Não	7.4.3 Definir alterações no MANAUD	2 dias	Sex 23/11/18	Seg 26/11/18	129
135	🟢	Sim	7.4.4 Proposta de alteração das normas definida	0 dias	Seg 26/11/18	Seg 26/11/18	134:132:133
136	🟢	Não	7.5 Discussão da proposta com a área gestora da norma	30 dias	Sex 19/10/18	Ter 04/12/18	
137	🟢	Não	7.5.1 Discutir proposta de alteração com a área gestora do MANCOD	5 dias	Sex 19/10/18	Qui 25/10/18	132
138	🟢	Não	7.5.2 Discutir proposta de alteração com a área gestora do MANCIN	5 dias	Sex 19/10/18	Qui 25/10/18	133
139	🟢	Não	7.5.3 Discutir proposta de alteração com a área gestora do MANAUD	5 dias	Ter 27/11/18	Ter 04/12/18	134
140	🟢	Sim	7.5.4 Discussão da proposta com a área gestora da norma realizada	0 dias	Ter 04/12/18	Ter 04/12/18	139:137:138
141	🟢	Não	7.6 Elaboração da minuta	27 dias	Sex 26/10/18	Qui 06/12/18	
142	🟢	Não	7.6.1 Elaborar minuta do MANCOD	1 dia	Sex 26/10/18	Sex 26/10/18	137
143	🟢	Não	7.6.2 Elaborar minuta do MANCIN	1 dia	Sex 26/10/18	Sex 26/10/18	138

Página 4

Id	Farol de Prazo	Entrega	Nome	Duração	Início	Término	Predecessoras
144	🟢	Não	7.6.3 Elaborar minuta do MANAUD	2 dias	Qua 05/12/18	Qui 06/12/18	139
145	🟢	Sim	7.6.4 Minutas elaboradas	0 dias	Qui 06/12/18	Qui 06/12/18	144:142:143
146	🟢	Não	7.7 Obtenção das aprovações	36 dias	Seg 29/10/18	Qui 20/12/18	
147	🟢	Não	7.7.1 Obter a aprovação da área envolvida para a minuta do MANCOD	10 dias	Seg 29/10/18	Seg 12/11/18	142
148	🟢	Não	7.7.2 Obter a aprovação da área envolvida para a minuta do MANCIN	10 dias	Seg 29/10/18	Seg 12/11/18	143
149	🟢	Não	7.7.3 Obter a aprovação da área envolvida para a minuta do MANAUD	10 dias	Sex 07/12/18	Qui 20/12/18	144
150	🟢	Sim	7.7.4 Aprovações obtidas	0 dias	Qui 20/12/18	Qui 20/12/18	149:147:148
151	🟢	Não	7.8 Envio das minutas ao órgão gestor do Sistema de Normas	28 dias	Ter 13/11/18	Qua 26/12/18	
152	🟢	Não	7.8.1 Enviar minuta do MANCOD para o órgão gestor do Sistema de Normas	2 dias	Ter 13/11/18	Qua 14/11/18	147
153	🟢	Não	7.8.2 Enviar minuta do MANCIN para o órgão gestor do Sistema de Normas	2 dias	Ter 13/11/18	Qua 14/11/18	148
154	🟢	Não	7.8.3 Enviar minuta do MANAUD para o órgão gestor do Sistema de Normas	2 dias	Sex 21/12/18	Qua 26/12/18	149
155	🟢	Sim	7.8.4 Minutas dos manuais enviadas	0 dias	Qua 26/12/18	Qua 26/12/18	154:152:153
156	🟢	Não	8 Atualização dos Manuais - Bloco 3	146 dias	Qui 27/12/18	Ter 30/07/19	
157	🟢	Não	8.1 Convocação da Equipe Transitória	6 dias	Qui 27/12/18	Seg 07/01/19	
158	🟢	Não	8.1.1 Definir Equipe Transitória	5 dias	Qui 27/12/18	Sex 04/01/19	155
159	🟢	Não	8.1.2 Convocar Equipe Transitória	1 dia	Seg 07/01/19	Seg 07/01/19	158
160	🟢	Sim	8.1.3 Equipe Transitória convocada	0 dias	Seg 07/01/19	Seg 07/01/19	159:158
161	🟢	Não	8.2 Nivelamento da Equipe Transitória	4 dias	Ter 08/01/19	Sex 11/01/19	
162	🟢	Não	8.2.1 Realizar reunião de Nivelamento estrutural e instrumental com a Equipe T	3 dias	Ter 08/01/19	Qui 10/01/19	160
163	🟢	Não	8.2.2 Realizar reunião de Nivelamento teórico com a Equipe Transitória	1 dia	Sex 11/01/19	Sex 11/01/19	162
164	🟢	Sim	8.2.3 Equipe Transitória nivelada	0 dias	Sex 11/01/19	Sex 11/01/19	163:162
165	🟢	Não	8.3 Leitura dos manuais	118 dias	Seg 14/01/19	Qui 04/07/19	
166	🟢	Não	8.3.1 Realizar leitura do MANCAT	16 dias	Seg 14/01/19	Qui 07/02/19	164
167	🟢	Não	8.3.2 Realizar a leitura do MANPOC	8 dias	Seg 14/01/19	Qua 23/01/19	164
168	🟢	Não	8.3.3 Realizar a leitura do MANNEG	4 dias	Qui 28/02/19	Ter 05/03/19	227
169	🟢	Não	8.3.4 Realizar a leitura do MANENC	9 dias	Seg 18/03/19	Qui 28/03/19	226
170	🟢	Não	8.3.5 Realizar a leitura do MANTRA	7 dias	Ter 02/04/19	Qua 10/04/19	228
171	🟢	Não	8.3.6 Realizar a leitura do MANDIS	4 dias	Ter 30/04/19	Seg 06/05/19	229
172	🟢	Não	8.3.7 Realizar a leitura do MANLOG	3 dias	Ter 14/05/19	Qui 16/05/19	230
173	🟢	Não	8.3.8 Realizar a leitura do MANSUP	3 dias	Seg 03/06/19	Qua 05/06/19	231
174	🟢	Não	8.3.9 Realizar a leitura do MANINT	4 dias	Qua 12/06/19	Seg 17/06/19	232
175	🟢	Não	8.3.10 Realizar a leitura do MANFIL	2 dias	Qua 03/07/19	Qui 04/07/19	233
176	🟢	Sim	8.3.11 Manuais lidos	0 dias	Qui 04/07/19	Qui 04/07/19	168:169:170:171:172
177	🟢	Não	8.4 Definição da proposta de alteração das normas	111 dias	Qui 24/01/19	Sex 05/07/19	
178	🟢	Não	8.4.1 Definir alterações no MANCAT	6 dias	Sex 08/02/19	Sex 15/02/19	166
179	🟢	Não	8.4.2 Definir alterações no MANPOC	4 dias	Qui 24/01/19	Ter 29/01/19	167

Página 5

Id	Farol de Prazo	Entrega	Nome	Duração	Início	Término	Predecessoras
180	Sim	Não	8.4.3 Definir alterações no MANNEG	2 dias	Qua 06/03/19	Qui 07/03/19	168
181	Sim	Não	8.4.4 Definir alterações no MANENC	3 dias	Sex 29/03/19	Ter 02/04/19	169
182	Sim	Não	8.4.5 Definir alterações no MANTRA	3 dias	Qui 11/04/19	Seg 15/04/19	170
183	Sim	Não	8.4.6 Definir alterações no MANDIS	2 dias	Ter 07/05/19	Qua 08/05/19	171
184	Sim	Não	8.4.7 Definir alterações no MANLOG	1 dia	Sex 17/05/19	Sex 17/05/19	172
185	Sim	Não	8.4.8 Definir alterações no MANSUP	1 dia	Qui 06/06/19	Qui 06/06/19	173
186	Sim	Não	8.4.9 Definir alterações no MANINT	2 dias	Ter 18/06/19	Qua 19/06/19	174
187	Sim	Não	8.4.10 Definir alterações no MANFIL	1 dia	Sex 05/07/19	Sex 05/07/19	175
188	Sim	Sim	8.4.11 Proposta de alteração das normas definida	0 dias	Sex 05/07/19	Sex 05/07/19	180;181;182;183;
189	Sim	Não	8.5 Discussão da proposta com a área gestora da norma	112 dias	Qua 30/01/19	Sex 12/07/19	
190	Sim	Não	8.5.1 Discutir proposta de alteração com a área gestora do MANCAT	5 dias	Seg 18/02/19	Sex 22/02/19	178
191	Sim	Não	8.5.2 Discutir proposta de alteração com a área gestora do MANPOC	5 dias	Qua 30/01/19	Sex 08/02/19	179
192	Sim	Não	8.5.3 Discutir proposta de alteração com a área gestora do MANNEG	5 dias	Sex 08/03/19	Qui 14/03/19	180
193	Sim	Não	8.5.4 Discutir proposta de alteração com a área gestora do MANENC	5 dias	Qua 03/04/19	Ter 09/04/19	181
194	Sim	Não	8.5.5 Discutir proposta de alteração com a área gestora do MANTRA	5 dias	Ter 16/04/19	Ter 23/04/19	182
195	Sim	Não	8.5.6 Discutir proposta de alteração com a área gestora do MANDIS	5 dias	Qui 09/05/19	Qua 15/05/19	183
196	Sim	Não	8.5.7 Discutir proposta de alteração com a área gestora do MANLOG	5 dias	Seg 20/05/19	Sex 24/05/19	184
197	Sim	Não	8.5.8 Discutir proposta de alteração com a área gestora do MANSUP	5 dias	Sex 07/06/19	Qui 13/06/19	185
198	Sim	Não	8.5.9 Discutir proposta de alteração com a área gestora do MANINT	5 dias	Sex 21/06/19	Qui 27/06/19	186
199	Sim	Não	8.5.10 Discutir proposta de alteração com a área gestora do MANFIL	5 dias	Seg 08/07/19	Sex 12/07/19	187
200	Sim	Sim	8.5.11 Discussão da proposta com a área gestora realizada	0 dias	Sex 12/07/19	Sex 12/07/19	192;193;194;195;
201	Sim	Não	8.6 Elaboração da minuta	108 dias	Seg 11/02/19	Seg 15/07/19	
202	Sim	Não	8.6.1 Elaborar minuta do MANCAT	4 dias	Seg 25/02/19	Qui 28/02/19	190
203	Sim	Não	8.6.2 Elaborar minuta do MANPOC	2 dias	Seg 11/02/19	Ter 12/02/19	191
204	Sim	Não	8.6.3 Elaborar minuta do MANNEG	1 dia	Sex 15/03/19	Sex 15/03/19	192
205	Sim	Não	8.6.4 Elaborar minuta do MANENC	2 dias	Qua 10/04/19	Qui 11/04/19	193
206	Sim	Não	8.6.5 Elaborar minuta do MANTRA	2 dias	Qua 24/04/19	Qui 25/04/19	194
207	Sim	Não	8.6.6 Elaborar minuta do MANDIS	1 dia	Qui 16/05/19	Qui 16/05/19	195
208	Sim	Não	8.6.7 Elaborar minuta do MANLOG	1 dia	Seg 27/05/19	Seg 27/05/19	196
209	Sim	Não	8.6.8 Elaborar minuta do MANSUP	1 dia	Sex 14/06/19	Sex 14/06/19	197
210	Sim	Não	8.6.9 Elaborar minuta do MANINT	1 dia	Sex 28/06/19	Sex 28/06/19	198
211	Sim	Não	8.6.10 Elaborar minuta do MANFIL	1 dia	Seg 15/07/19	Seg 15/07/19	199
212	Sim	Sim	8.6.11 Minutas elaboradas	0 dias	Seg 15/07/19	Seg 15/07/19	204;205;206;207;
213	Sim	Não	8.7 Obtenção das aprovações	116 dias	Qua 13/02/19	Seg 29/07/19	
214	Sim	Não	8.7.1 Obter a aprovação da área envolvida para a minuta do MANCAT	10 dias	Sex 01/03/19	Qui 14/03/19	202
215	Sim	Não	8.7.2 Obter a aprovação da área envolvida para a minuta do MANPOC	10 dias	Qua 13/02/19	Ter 26/02/19	203

Página 6

Id	Farol de Prazo	Entrega	Nome	Duração	Início	Término	Predecessoras
216	Sim	Não	8.7.3 Obter a aprovação da área envolvida para a minuta do MANNEG	10 dias	Seg 18/03/19	Sex 29/03/19	204
217	Sim	Não	8.7.4 Obter a aprovação da área envolvida para a minuta do MANENC	10 dias	Sex 12/04/19	Sex 26/04/19	205
218	Sim	Não	8.7.5 Obter a aprovação da área envolvida para a minuta do MANTRA	10 dias	Sex 26/04/19	Sex 10/05/19	206
219	Sim	Não	8.7.6 Obter a aprovação da área envolvida para a minuta do MANDIS	10 dias	Sex 17/05/19	Qui 30/05/19	207
220	Sim	Não	8.7.7 Obter a aprovação da área envolvida para a minuta do MANLOG	10 dias	Ter 28/05/19	Seg 10/06/19	208
221	Sim	Não	8.7.8 Obter a aprovação da área envolvida para a minuta do MANSUP	10 dias	Seg 17/06/19	Seg 01/07/19	209
222	Sim	Não	8.7.9 Obter a aprovação da área envolvida para a minuta do MANINT	10 dias	Seg 01/07/19	Sex 12/07/19	210
223	Sim	Não	8.7.10 Obter a aprovação da área envolvida para a minuta do MANFIL	10 dias	Ter 16/07/19	Seg 29/07/19	211
224	Sim	Sim	8.7.11 Aprovações obtidas	0 dias	Seg 29/07/19	Seg 29/07/19	216;217;218;219;
225	Sim	Não	8.8 Envio das minutas ao órgão gestor do Sistema de Normas	107 dias	Qua 27/02/19	Ter 30/07/19	
226	Sim	Não	8.8.1 Enviar minuta do MANCAT para o órgão gestor do Sistema de Normas	1 dia	Sex 15/03/19	Sex 15/03/19	214
227	Sim	Não	8.8.2 Enviar minuta do MANPOC para o órgão gestor do Sistema de Normas	1 dia	Qua 27/02/19	Qua 27/02/19	215
228	Sim	Não	8.8.3 Enviar minuta do MANNEG para o órgão gestor do Sistema de Normas	1 dia	Seg 01/04/19	Seg 01/04/19	216
229	Sim	Não	8.8.4 Enviar minuta do MANENC para o órgão gestor do Sistema de Normas	1 dia	Seg 29/04/19	Seg 29/04/19	217
230	Sim	Não	8.8.5 Enviar minuta do MANTRA para o órgão gestor do Sistema de Normas	1 dia	Seg 13/05/19	Seg 13/05/19	218
231	Sim	Não	8.8.6 Enviar minuta do MANDIS para o órgão gestor do Sistema de Normas	1 dia	Sex 31/05/19	Sex 31/05/19	219
232	Sim	Não	8.8.7 Enviar minuta do MANLOG para o órgão gestor do Sistema de Normas	1 dia	Ter 11/06/19	Ter 11/06/19	220
233	Sim	Não	8.8.8 Enviar minuta do MANSUP para o órgão gestor do Sistema de Normas	1 dia	Ter 02/07/19	Ter 02/07/19	221
234	Sim	Não	8.8.9 Enviar minuta do MANINT para o órgão gestor do Sistema de Normas	1 dia	Seg 15/07/19	Seg 15/07/19	222
235	Sim	Não	8.8.10 Enviar minuta do MANFIL para o órgão gestor do Sistema de Normas	1 dia	Ter 30/07/19	Ter 30/07/19	223
236	Sim	Sim	8.8.11 Minutas dos manuais enviadas	0 dias	Ter 30/07/19	Ter 30/07/19	228;229;230;231;
237	Sim	Não	9 Atualização dos Manuais - Bloco 4	155 dias	Qua 31/07/19	Sex 13/03/20	
238	Sim	Não	9.1 Convocação da Equipe Transitória	6 dias	Qua 31/07/19	Qua 07/08/19	
239	Sim	Não	9.1.1 Definir Equipe Transitória	5 dias	Qua 31/07/19	Ter 06/08/19	236
240	Sim	Não	9.1.2 Convocar Equipe Transitória	1 dia	Qua 07/08/19	Qua 07/08/19	239
241	Sim	Sim	9.1.3 Equipe transitória convocada	0 dias	Qua 07/08/19	Qua 07/08/19	240;239
242	Sim	Não	9.2 Nivelamento da Equipe Transitória	4 dias	Qui 08/08/19	Ter 13/08/19	
243	Sim	Não	9.2.1 Realizar reunião de Nivelamento estrutural e instrumental com a Equipe Transitória	3 dias	Qui 08/08/19	Seg 12/08/19	241
244	Sim	Não	9.2.2 Reunião de Nivelamento teórico com a Equipe Transitória	1 dia	Ter 13/08/19	Ter 13/08/19	243
245	Sim	Sim	9.2.3 Equipe Transitória nivelada	0 dias	Ter 13/08/19	Ter 13/08/19	244;243
246	Sim	Não	9.3 Leitura dos manuais	126 dias	Qua 14/08/19	Qua 12/02/20	
247	Sim	Não	9.3.1 Realizar leitura do MANAFI	9 dias	Qua 14/08/19	Seg 26/08/19	245
248	Sim	Não	9.3.2 Realizar a leitura do MANORC	4 dias	Qua 14/08/19	Seg 19/08/19	245
249	Sim	Não	9.3.3 Realizar a leitura do MANFAC	6 dias	Ter 17/09/19	Ter 24/09/19	318
250	Sim	Não	9.3.4 Realizar a leitura do MANLIG	2 dias	Sex 27/09/19	Seg 30/09/19	317
251	Sim	Não	9.3.5 Realizar a leitura do MANENG	4 dias	Qui 24/10/19	Ter 29/10/19	319

Página 7

Id	Farol de Prazo	Entrega	Nome	Duração	Início	Término	Predecessoras
252	🟢	Não	9.3.6 Realizar a leitura do MANJUR	2 dias	Seg 28/10/19	Ter 29/10/19	320
253	🟢	Não	9.3.7 Realizar a leitura do MANTIC	4 dias	Qua 27/11/19	Seg 02/12/19	322
254	🟢	Não	9.3.8 Realizar a leitura do MANPAT	5 dias	Qui 28/11/19	Qua 04/12/19	321
255	🟢	Não	9.3.9 Realizar a leitura do MANSAE	1 dia	Seg 06/01/20	Seg 06/01/20	323
256	🟢	Não	9.3.10 Realizar a leitura do MANSER	3 dias	Qui 09/01/20	Seg 13/01/20	324
257	🟢	Não	9.3.11 Realizar a leitura do MANDOC	5 dias	Seg 03/02/20	Sex 07/02/20	325
258	🟢	Não	9.3.12 Realizar a leitura do MANSEG	3 dias	Seg 10/02/20	Qua 12/02/20	326
259	🟢	Sim	9.3.13 Manuais lidos	0 dias	Qua 12/02/20	Qua 12/02/20	250;251;252;253;254
260	🟢	Não	9.4 Definição da proposta de alteração das normas	123 dias	Ter 20/08/19	Qui 13/02/20	
261	🟢	Não	9.4.1 Definir alterações no MANAFI	3 dias	Ter 27/08/19	Qui 29/08/19	247
262	🟢	Não	9.4.2 Definir alterações no MANORC	2 dias	Ter 20/08/19	Qua 21/08/19	248
263	🟢	Não	9.4.3 Definir alterações no MANFAC	2 dias	Qua 25/09/19	Qui 26/09/19	249
264	🟢	Não	9.4.4 Definir alterações no MANLIG	1 dia	Ter 01/10/19	Ter 01/10/19	250
265	🟢	Não	9.4.5 Definir alterações no MANENG	2 dias	Qua 30/10/19	Qui 31/10/19	251
266	🟢	Não	9.4.6 Definir alterações no MANJUR	1 dia	Qua 30/10/19	Qua 30/10/19	252
267	🟢	Não	9.4.7 Definir alterações no MANTIC	2 dias	Ter 03/12/19	Qua 04/12/19	253
268	🟢	Não	9.4.8 Definir alterações no MANPAT	2 dias	Qui 05/12/19	Sex 06/12/19	254
269	🟢	Não	9.4.9 Definir alterações no MANSAE	1 dia	Ter 07/01/20	Ter 07/01/20	255
270	🟢	Não	9.4.10 Definir alterações no MANSER	1 dia	Ter 14/01/20	Ter 14/01/20	256
271	🟢	Não	9.4.11 Definir alterações no MANDOC	2 dias	Seg 10/02/20	Ter 11/02/20	257
272	🟢	Não	9.4.12 Definir alterações no MANSEG	1 dia	Qui 13/02/20	Qui 13/02/20	258
273	🟢	Sim	9.4.13 Proposta de alteração das normas definida	0 dias	Qui 13/02/20	Qui 13/02/20	259;260;261;262;263;264;265;266;267;268;269;270;271;272
274	🟢	Não	9.5 Discussão da proposta com a área gestora da norma	126 dias	Qui 22/08/19	Qui 20/02/20	
275	🟢	Não	9.5.1 Discutir proposta de alteração com a área gestora do MANAFI	5 dias	Sex 30/08/19	Qui 05/09/19	261
276	🟢	Não	9.5.2 Discutir proposta de alteração com a área gestora do MANORC	5 dias	Qui 22/08/19	Qua 28/08/19	262
277	🟢	Não	9.5.3 Discutir proposta de alteração com a área gestora do MANFAC	5 dias	Sex 27/09/19	Qui 03/10/19	263
278	🟢	Não	9.5.4 Discutir proposta de alteração com a área gestora do MANLIG	5 dias	Qua 02/10/19	Ter 08/10/19	264
279	🟢	Não	9.5.5 Discutir proposta de alteração com a área gestora do MANENG	5 dias	Sex 01/11/19	Qui 07/11/19	265
280	🟢	Não	9.5.6 Discutir proposta de alteração com a área gestora do MANJUR	5 dias	Qui 31/10/19	Qua 06/11/19	266
281	🟢	Não	9.5.7 Discutir proposta de alteração com a área gestora do MANTIC	5 dias	Qui 05/12/19	Qua 11/12/19	267
282	🟢	Não	9.5.8 Discutir proposta de alteração com a área gestora do MANPAT	5 dias	Seg 09/12/19	Sex 13/12/19	268
283	🟢	Não	9.5.9 Discutir proposta de alteração com a área gestora do MANSAE	5 dias	Qua 08/01/20	Ter 14/01/20	269
284	🟢	Não	9.5.10 Discutir proposta de alteração com a área gestora do MANSER	5 dias	Qua 15/01/20	Ter 21/01/20	270
285	🟢	Não	9.5.11 Discutir proposta de alteração com a área gestora do MANDOC	5 dias	Qua 12/02/20	Ter 18/02/20	271
286	🟢	Não	9.5.12 Discutir proposta de alteração com a área gestora do MANSEG	5 dias	Sex 14/02/20	Qui 20/02/20	272
287	🟢	Sim	9.5.13 Discussão da proposta com a área gestora da norma realizada	0 dias	Qui 20/02/20	Qui 20/02/20	273;274;275;276;277;278;279;280;281;282;283;284;285;286;287

Id	Farol de Prazo	Entrega	Nome	Duração	Início	Término	Predecessoras
288	🟢	Não	9.6 Elaboração da minuta	122 dias	Qui 29/08/19	Sex 21/02/20	
289	🟢	Não	9.6.1 Elaborar minuta do MANAFI	3 dias	Sex 06/09/19	Ter 10/09/19	275
290	🟢	Não	9.6.2 Elaborar minuta do MANORC	1 dia	Qui 29/08/19	Qui 29/08/19	276
291	🟢	Não	9.6.3 Elaborar minuta do MANFAC	2 dias	Sex 04/10/19	Seg 07/10/19	277
292	🟢	Não	9.6.4 Elaborar minuta do MANLIG	1 dia	Qua 09/10/19	Qua 09/10/19	278
293	🟢	Não	9.6.5 Elaborar minuta do MANENG	1 dia	Sex 08/11/19	Sex 08/11/19	279
294	🟢	Não	9.6.6 Elaborar minuta do MANJUR	1 dia	Qui 07/11/19	Qui 07/11/19	280
295	🟢	Não	9.6.7 Elaborar minuta do MANTIC	1 dia	Qui 12/12/19	Qui 12/12/19	281
296	🟢	Não	9.6.8 Elaborar minuta do MANPAT	2 dias	Seg 16/12/19	Ter 17/12/19	282
297	🟢	Não	9.6.9 Elaborar minuta do MANSAE	1 dia	Qua 15/01/20	Qua 15/01/20	283
298	🟢	Não	9.6.10 Elaborar minuta do MANSER	1 dia	Qua 22/01/20	Qua 22/01/20	284
299	🟢	Não	9.6.11 Elaborar minuta do MANDOC	2 dias	Qua 19/02/20	Qui 20/02/20	285
300	🟢	Não	9.6.12 Elaborar minuta do MANSEG	1 dia	Sex 21/02/20	Sex 21/02/20	286
301	🟢	Sim	9.6.13 Minutas elaboradas	0 dias	Sex 21/02/20	Sex 21/02/20	287;288;289;290;291;292;293;294;295;296;297;298;299;300
302	🟢	Não	9.7 Obtenção das aprovações	131 dias	Sex 30/08/19	Qua 11/03/20	
303	🟢	Não	9.7.1 Obter a aprovação da área envolvida para a minuta do MANAFI	10 dias	Qua 11/09/19	Ter 24/09/19	289
304	🟢	Não	9.7.2 Obter a aprovação da área envolvida para a minuta do MANORC	10 dias	Sex 30/08/19	Qui 12/09/19	290
305	🟢	Não	9.7.3 Obter a aprovação da área envolvida para a minuta do MANFAC	10 dias	Ter 08/10/19	Seg 21/10/19	291
306	🟢	Não	9.7.4 Obter a aprovação da área envolvida para a minuta do MANLIG	10 dias	Qui 10/10/19	Qua 23/10/19	292
307	🟢	Não	9.7.5 Obter a aprovação da área envolvida para a minuta do MANENG	10 dias	Seg 11/11/19	Seg 25/11/19	293
308	🟢	Não	9.7.6 Obter a aprovação da área envolvida para a minuta do MANJUR	10 dias	Sex 08/11/19	Sex 22/11/19	294
309	🟢	Não	9.7.7 Obter a aprovação da área envolvida para a minuta do MANTIC	10 dias	Sex 13/12/19	Seg 30/12/19	295
310	🟢	Não	9.7.8 Obter a aprovação da área envolvida para a minuta do MANPAT	10 dias	Qua 18/12/19	Seg 06/01/20	296
311	🟢	Não	9.7.9 Obter a aprovação da área envolvida para a minuta do MANSAE	10 dias	Qui 16/01/20	Qua 29/01/20	297
312	🟢	Não	9.7.10 Obter a aprovação da área envolvida para a minuta do MANSER	10 dias	Qui 23/01/20	Qua 05/02/20	298
313	🟢	Não	9.7.11 Obter a aprovação da área envolvida para a minuta do MANDOC	10 dias	Sex 21/02/20	Ter 16/03/20	299
314	🟢	Não	9.7.12 Obter a aprovação da área envolvida para a minuta do MANSEG	10 dias	Qui 27/02/20	Qua 11/03/20	300
315	🟢	Sim	9.7.13 Aprovações obtidas	0 dias	Qua 11/03/20	Qua 11/03/20	301;302;303;304;305;306;307;308;309;310
316	🟢	Não	9.8 Envio das minutas ao órgão gestor do Sistema de Normas	123 dias	Sex 13/09/19	Sex 13/03/20	
317	🟢	Não	9.8.1 Enviar minuta do MANAFI para o órgão gestor do Sistema de Normas	2 dias	Qua 25/09/19	Qui 26/09/19	303
318	🟢	Não	9.8.2 Enviar minuta do MANORC para o órgão gestor do Sistema de Normas	2 dias	Sex 13/09/19	Seg 16/09/19	304
319	🟢	Não	9.8.3 Enviar minuta do MANFAC para o órgão gestor do Sistema de Normas	2 dias	Ter 22/10/19	Qua 23/10/19	305
320	🟢	Não	9.8.4 Enviar minuta do MANLIG para o órgão gestor do Sistema de Normas	2 dias	Qui 24/10/19	Sex 25/10/19	306
321	🟢	Não	9.8.5 Enviar minuta do MANENG para o órgão gestor do Sistema de Normas	2 dias	Ter 26/11/19	Qua 27/11/19	307
322	🟢	Não	9.8.6 Enviar minuta do MANJUR para o órgão gestor do Sistema de Normas	2 dias	Seg 25/11/19	Ter 26/11/19	308
323	🟢	Não	9.8.7 Enviar minuta do MANTIC para o órgão gestor do Sistema de Normas	2 dias	Qui 02/01/20	Sex 03/01/20	309

Id	Farol de Prazo	Entrega	Nome	Duração	Início	Término	Predecessoras
324	🟢	Não	9.8.8 Enviar minuta do MANPAT para o órgão gestor do Sistema de Normas	2 dias	Ter 07/01/20	Qua 08/01/20	310
325	🟢	Não	9.8.9 Enviar minuta do MANSAE para o órgão gestor do Sistema de Normas	2 dias	Qui 30/01/20	Sex 31/01/20	311
326	🟢	Não	9.8.10 Enviar minuta do MANSER para o órgão gestor do Sistema de Normas	2 dias	Qui 06/02/20	Sex 07/02/20	312
327	🟢	Não	9.8.11 Enviar minuta do MANDOC para o órgão gestor do Sistema de Normas	2 dias	Qua 11/03/20	Qui 12/03/20	313
328	🟢	Não	9.8.12 Enviar minuta do MANSEG para o órgão gestor do Sistema de Normas	2 dias	Qui 12/03/20	Sex 13/03/20	314
329	🟢	Não	9.8.13 Minutas de manuais enviadas	0 dias	Sex 13/03/20	Sex 13/03/20	:320:321:322:323:324
330	🟢	Não	10 Projeto concluído	0 dias	Sex 13/03/20	Sex 13/03/20	40:145:150:176:181