

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ROSEMARY WOSNIAK FORNARI

ESTUDO DE CASO NA INFRAERO – AEROPORTO INTERNACIONAL AFONSO  
PENA: VERIFICAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE SOB A ÓTICA DA NORMA  
BRASILEIRA ABNT NBR ISO 9004:2010

CURITIBA  
2012

ROSEMARY WOSNIAK FORNARI

ESTUDO DE CASO NA INFRAERO – AEROPORTO INTERNACIONAL AFONSO  
PENA: VERIFICAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE SOB A ÓTICA DA NORMA  
BRASILEIRA ABNT NBR ISO 9004:2010

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Universidade Federal do Paraná para obtenção  
do título de Especialista em Gestão da  
Qualidade.

Orientadora: Elizangela Gomes de Camargo

CURITIBA  
2012

**Estudo de caso na INFRAERO – Aeroporto Internacional Afonso Pena:  
Verificação do nível de maturidade sob a ótica da Norma Brasileira ABNT  
NBR ISO 9004:2010**

FORNARI\*, R. W.<sup>1</sup>; CAMARGO, E. G.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Formada em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

<sup>2</sup> Professora Orientadora Mestre em Administração da Tecnologia, Qualidade e Competitividade, professora de graduação e pós-graduação.

**RESUMO** - Este artigo teve como objetivo verificar o nível de maturidade em que se encontra a Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária – INFRAERO – Aeroporto Internacional Afonso Pena com relação à Norma Brasileira ABNT NBR ISO 9004:2010. Para identificar a situação da empresa em relação ao objetivo proposto, foram entrevistados o Representante da Direção, Gerentes e Coordenadores do aeroporto nos dias 20 e 21 de agosto de 2012. Vale ressaltar que todos os entrevistados são responsáveis e estão envolvidos nas atividades relacionadas ao sistema de qualidade da empresa. Os resultados dessa pesquisa, possibilitou evidenciar que o aeroporto encontra-se no nível 2 de maturidade, considerando os cinco níveis nos quais poderia se enquadrar. As diferenças encontradas entre a situação atual e o nível 5 de maturidade da referida norma, estão relacionadas nesse trabalho como forma de facilitar a visualização de providências que a organização deverá tomar em conta para atingir o nível máximo de maturidade (nível 5) em direção ao sucesso sustentado.

**Palavras chave:** INFRAERO; sucesso sustentado; NBR ISO 9004:2010.

## 1. INTRODUÇÃO

Com o aumento da demanda no setor aéreo e a crescente exigência de uma resposta rápida às necessidades dos clientes, principalmente aos passageiros, é imprescindível que a INFRAERO – Aeroporto Internacional Afonso Pena mantenha-se atualizada em relação aos níveis de qualidade dos processos e como consequência, torne-se mais competitiva. Utilizar-se das orientações da Norma Brasileira da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) NBR ISO 9004:2010 faz com que o alcance do sucesso sustentado seja mais facilmente atingível.

O atendimento aos requisitos preconizados em normas da família NBR ISO 9000 e a busca por novas certificações promovem às organizações a criação do diferencial competitivo no mercado que atuam. A certificação na International Organization for Standardization (ISO) 9001:2008 que a INFRAERO – Aeroporto Internacional Afonso Pena possui já não é mais considerada um diferencial das organizações em geral e sim um pré-requisito da qualidade de seus produtos e serviços.

Tendo em vista os aspectos supra citados, este estudo de caso tem o propósito de demonstrar o nível de maturidade em que a Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária – INFRAERO – Aeroporto Internacional Afonso Pena está enquadrada com relação às diretrizes da Norma Brasileira ABNT NBR ISO 9004:2010 – “esta norma fornece orientação para apoiar qualquer organização que esteja operando dentro de um ambiente complexo e exigente, e sempre em mudança, a alcançar o sucesso sustentado, através de uma abordagem de gestão da qualidade” (ABNT, 2010), além de propor melhorias para o sistema de gestão. A norma enfatiza também a necessidade de melhorias e inovações, bem como da adoção da Responsabilidade Social e da Gestão de Riscos visando o desenvolvimento e a sustentabilidade dos negócios das organizações.

Visando agregar valor aos processos da INFRAERO diante do contexto em que ela se encontra inserida, esse projeto técnico tem como objetivo geral:

Verificar o nível de maturidade em que se encontra a Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária – INFRAERO – Aeroporto Internacional Afonso Pena com relação à Norma Brasileira ABNT NBR ISO 9004:2010.

E para que seja possível alcançar o objetivo geral, propõem-se os seguintes objetivos específicos:

- Diagnosticar a situação atual do sistema de gestão da organização estudada sob a ótica do sucesso sustentado;
- Identificar o nível de maturidade em que a empresa está enquadrada;
- Constatar as diferenças existentes entre as práticas já adotadas pela empresa e o que falta para atingir o nível cinco de maturidade, ou seja, o nível máximo de maturidade em direção ao sucesso sustentado.

## **2. CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA BRASILEIRA DE INFRAESTRUTURA AEROPORTUÁRIA – INFRAERO – AEROPORTO INTERNACIONAL AFONSO PENA**

A INFRAERO – Aeroporto Internacional Afonso Pena, organização objeto deste estudo, está localizada no município de São José dos Pinhais, na Grande Curitiba, no estado do Paraná, possui 257 colaboradores que executam suas atividades nas áreas de operações, segurança, administração e finanças, empreendimentos, logística de cargas, manutenção e comercial. O aeroporto, inaugurado em 1944 como aeródromo militar, transferiu a administração para a INFRAERO em 1973. Em 1977, concluiu-se a ampliação do terminal de passageiros, quadruplicando sua capacidade de atendimento e no ano de 1996, com o aumento da demanda de passageiros, construiu-se um novo terminal e este passou a ser internacional.

Atualmente, o terminal de passageiros tem a capacidade de atender 7,8 milhões de passageiros por ano; o aeroporto atende voos domésticos e internacionais tanto de passageiros quanto de cargas, nas categorias comerciais regulares e não regulares. Além de disponibilizar toda infraestrutura necessária para proporcionar conforto e serviços aos passageiros, a empresa realiza investimentos em obras e tem como os maiores arrecadadores de receita a área

comercial, a qual gerencia as atividades de desenvolvimento mercadológico, monitora contratos de uso de área e projetos de telecomunicações, realiza estudos em busca de novos negócios e comercializa e coordena espaços publicitários; e também a área de logística de cargas, responsável pelo gerenciamento dos processos de importação, exportação e carga nacional; incluindo atividades de recebimento, armazenagem e liberação de cargas.

A organização tem implantado o Sistema de Gestão da Qualidade baseado nos requisitos da ISO 9001:2008, cujo Certificado de Conformidade foi concedido por terem sido implementadas atividades de gestão da infraestrutura e serviços aeroportuários para as atividades de pouso e decolagem de aeronaves; embarque e desembarque de passageiros; logística de carga e serviços comerciais para o desenvolvimento aeroportuário.

## 2.1 APRESENTAÇÃO DO PLANO EMPRESARIAL 2012/2015 DA INFRAERO

O Plano Empresarial 2012/2015 da INFRAERO é composto pelas estratégias da organização para este período, em que todos os aeroportos da rede são responsáveis por atender os seus objetivos e juntos alcançarem as metas gerais. No plano é apresentado a visão, a missão, o negócio, as políticas e o Mapa Estratégico 2012-2015, que contém os objetivos estratégicos da empresa.

A visão da INFRAERO é definida como: "Ser reconhecida pela excelência da infraestrutura e dos serviços aeroportuários e de navegação aérea". A missão é: "Prover infraestrutura e serviços aeroportuários e de navegação aérea, contribuindo para a integração nacional e o desenvolvimento sustentável do país". O negócio da INFRAERO envolve: "Segurança, conforto, eficiência e agilidade em serviços e infraestrutura aeroportuária e de navegação aérea" (INFRAERO, 2012).

Apresenta-se a seguir as políticas estipuladas pela INFRAERO:

**Política de Operações:** Melhorar continuamente a qualidade dos serviços aeroportuários e de navegação aérea, garantindo a segurança e a facilitação das operações, em atendimento aos requisitos nacionais e internacionais.

**Política Comercial e de Logística de Carga:** Desenvolver e ampliar as atividades comerciais e de logística de carga com foco nas necessidades dos clientes e como suporte financeiro essencial ao desenvolvimento dos aeroportos.

**Política de Investimento:** Investir intensivamente na recuperação, na modernização e na ampliação da capacidade dos aeroportos e das unidades de navegação aérea da Rede INFRAERO, observando o equilíbrio econômico-financeiro da Empresa.

**Política de Desenvolvimento Tecnológico:** Promover a aplicação eficiente de tecnologia à gestão e à operação da Rede INFRAERO.

**Política de Gestão e Qualidade:** Promover a melhoria contínua da gestão e dos serviços, como forma de posicionar os aeroportos e grupamentos de navegação aérea da Rede INFRAERO entre os melhores do mundo.

**Política de Recursos Humanos:** Promover a seleção, a administração, o aperfeiçoamento e a valorização dos empregados, com foco na gestão de pessoas por competências, em um ambiente organizacional que prime pelas condições de trabalho e que propicie a motivação e a satisfação das pessoas, visando a excelência dos serviços aeroportuários e de navegação aérea.

**Política de Responsabilidade Social Empresarial:** Assegurar a aplicação continuada dos princípios de responsabilidade social empresarial na gestão dos negócios, com respeito aos direitos humanos e ao meio ambiente, visando à sustentabilidade.

**Política de Gestão do Marco Legal:** Promover a segurança jurídica dos atos praticados pela Administração, garantindo a sustentabilidade legal dos processos da INFRAERO.

A figura 1 mostra os objetivos estratégicos da Infraero para o período de 2012 a 2015, vale ressaltar que cada objetivo é desdobrado para todos os aeroportos da Rede INFRAERO, no qual são estipulados metas e indicadores de desempenho para o acompanhamento do alcance destes objetivos.

## MAPA ESTRATÉGICO 2012-2015

**Visão: Ser reconhecida pela excelência da infraestrutura e dos serviços aeroportuários e de navegação aérea.**

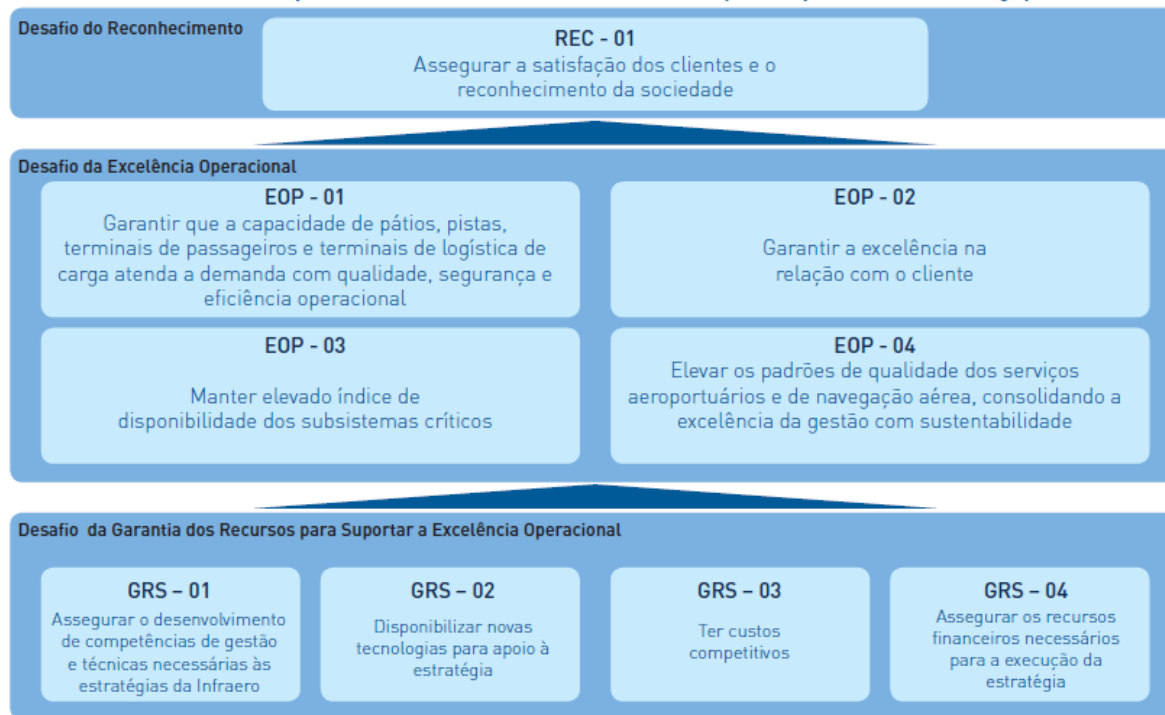


FIGURA 1 - MAPA ESTRATÉGICO 2012-2015 DA INFRAERO

FONTE: Infraero (2012)

### 3. REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1 PRINCÍPIOS DA GESTÃO DA QUALIDADE

De acordo com a ABNT NBR ISO 9000:2005, para conduzir e operar com sucesso uma organização é necessário dirigi-la e controlá-la de maneira transparente e sistemática. O sucesso pode resultar da implementação e manutenção de um sistema de gestão concebido para melhorar continuamente o desempenho, levando em consideração, ao mesmo tempo, as necessidades de todas as partes interessadas. A gestão de uma organização inclui, entre outras disciplinas de gestão, a gestão da qualidade.

Oito princípios de gestão da qualidade foram identificados, os quais podem ser usados pela alta direção para conduzir a organização à melhoria do seu desempenho (ABNT, 2005). São eles:

a) Foco no cliente

Organizações dependem de seus clientes e, portanto, convém que entendam as necessidades atuais e futuras do cliente, os seus requisitos e procurem exceder as suas expectativas.

b) Liderança

Líderes estabelecem unidade de propósito e o rumo da organização. Convém que eles criem e mantenham um ambiente interno, no qual as pessoas possam estar totalmente envolvidas no propósito de atingir os objetivos da organização.

c) Envolvimento de pessoas

Pessoas de todos os níveis são a essência de uma organização e seu total envolvimento possibilita que as suas habilidades sejam usadas para o benefício da organização.

d) Abordagem de processo

Um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo.

e) Abordagem sistêmica para a gestão

Identificar, entender e gerenciar processos inter-relacionados como um sistema contribui para a eficácia e eficiência da organização, no sentido do alcance de seus objetivos.

f) Melhoria contínua

Convém que a melhoria contínua do desempenho global da organização seja o seu objetivo permanente.

g) Abordagem factual para a tomada de decisão

Decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações.

h) Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores

Uma organização e seus fornecedores são interdependentes e uma relação de benefícios mútuos aumenta a habilidade de ambos em agregar valor.

Estes oito princípios de gestão da qualidade formam a base para as normas de gestão da qualidade do sistema dentro da família ISO 9000.

### 3.2 BENEFÍCIOS E DIFICULDADES NA UTILIZAÇÃO DE SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE

Para Las Casas (2008, p. 146), a aplicação bem-sucedida da administração de serviços com qualidade dá oportunidades significativas para o melhor desempenho de serviço e satisfação dos clientes; melhor produtividade e eficiência e redução de custos; e melhor participação de mercado.

De acordo com Curi (1999, p. 62), os benefícios atribuídos à normalização são:

a) Benefícios qualitativos: utilização adequada dos recursos (equipamentos, materiais, mão-de-obra), disciplina a produção e uniformiza o trabalho, auxilia o treinamento e melhora o nível técnico da mão-de-obra, registra o conhecimento tecnológico, facilita a contratação ou venda de tecnologia;

b) Benefícios processuais: participação em programas de garantia da qualidade, controle de produtos e processos, padronização de controle e testes de laboratórios, segurança do pessoal e dos equipamentos, racionalização do uso e tempo;

c) Benefícios quantitativos: Redução do consumo e do desperdício (gestão de materiais), especificação de matérias-primas, padronização de componentes e equipamentos, redução de variedade de produtos, procedimentos para cálculos e projetos, aumento da produtividade, melhoria da qualidade de produtos e serviços.

De acordo com Sutherland (1997) *apud* Szyszka (2001, p. 37) as desvantagens percebidas pelas organizações no que se refere ao processo de implantação de um sistema de gestão da qualidade são: o tempo necessário para desenvolver o sistema; os custos para implementar e manter o sistema; a inflexibilidade e burocracia dos sistemas; a dificuldade de criar e manter o entusiasmo do pessoal para com o sistema; o ressentimento que as mudanças requeridas causam em certos casos; as mudanças necessárias podem ser contrárias ou conflitantes com a cultura existente e a geração de uma quantidade grande de papel.

Segundo Koufteros (2002) *apud* Pinheiro, Oliveira e Castro (2007) as empresas estão enfrentando um ambiente que está repleto de mudanças e complexidades que interferem profundamente no desempenho da produção.

Neste contexto, a resistência às mudanças tem sido entendida como a principal causa de conflitos indesejáveis e prejudiciais à organização. Trata-se de um fenômeno muito complexo causado por fatores variados que, se bem gerenciado, pode ser minimizado com técnicas apropriadas (WADDELL, 1998 *apud* Pinheiro, Oliveira e Castro).

### 3.3 A NORMA ABNT NBR ISO 9004:2010

Segundo o escopo da NBR ISO 9004:2010, esta norma fornece orientação às organizações para o alcance do sucesso sustentado através de uma abordagem da gestão da qualidade. É aplicável a qualquer organização, independentemente do tamanho, tipo e atividade. Não se destina à certificação nem ao uso regulamentar ou contratual (ABNT, 2010).

Os requisitos da norma ISO 9004 preveem o mesmo modelo de processo (entrada e saída) e princípios de gestão da qualidade, mas têm ênfase na satisfação das necessidades de todas as partes interessadas para atingir a satisfação do cliente (SMITH, 2002).

A norma NBR ISO 9004:2010 está dividida em introdução, na qual por meio da figura 2 é possível visualizar com maior clareza os requisitos ampliados da NBR ISO 9004:2010 em relação à NBR ISO 9001:2008 e nove capítulos que foram organizados de modo que os princípios de gestão da qualidade voltados para o alcance do sucesso sustentado estivessem de fácil entendimento.

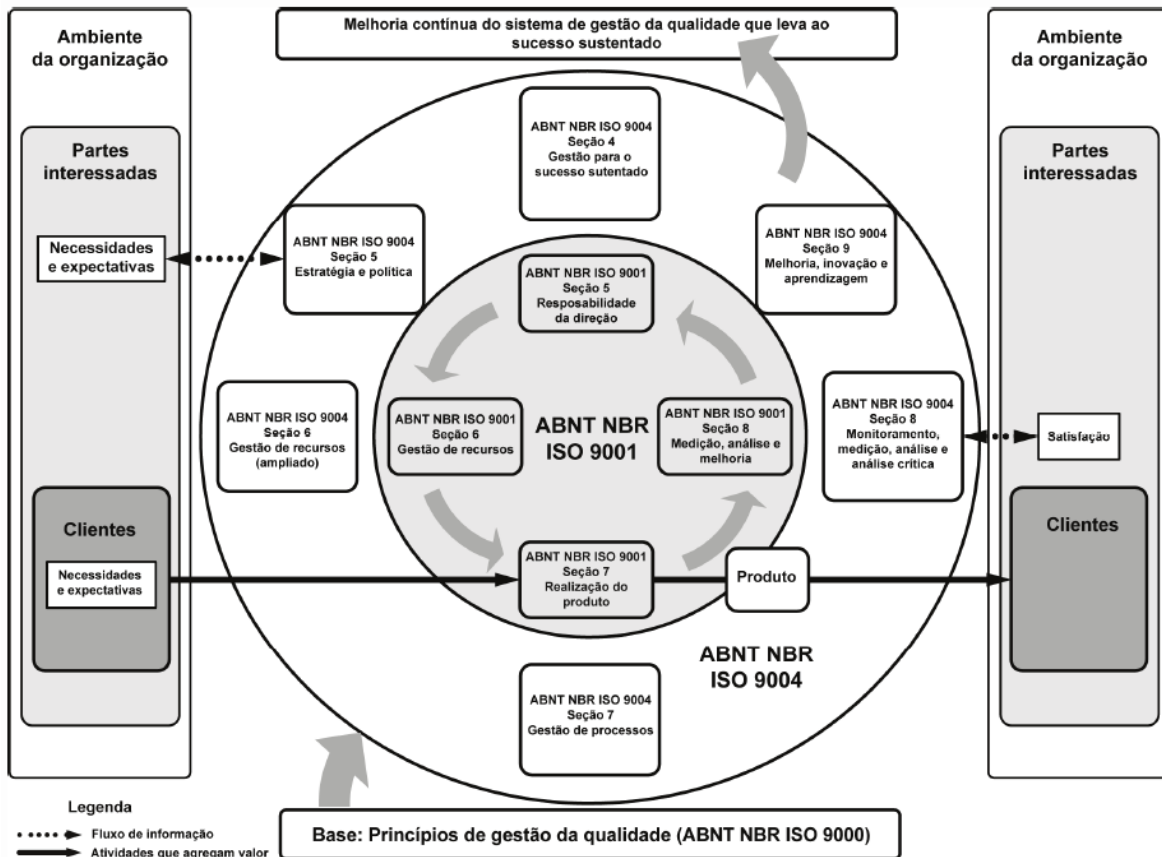


FIGURA 2: MODELO AMPLIADO BASEADO EM UM PROCESSO DE SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

FONTE: Norma ABNT NBR ISO 9004:2010

O capítulo 1 da norma apresenta o escopo e sua aplicação, além de esclarecer que a referida norma não se destina à certificação. O capítulo 2 destaca que a ISO 9000 é um documento indispensável para a aplicação da NBR ISO 9004:2010, pois nela são apresentados fundamentos e vocabulários que servem como base para o entendimento desta. No capítulo 3, a norma ISO 9004:2010 apresenta as definições dos termos sucesso sustentado e ambiente da organização.

A partir do capítulo 4 a norma ISO 9004:2010 detalha as orientações que as empresas devem seguir para alcançar o sucesso sustentado. Neste capítulo, a norma orienta que a alta direção adote uma abordagem de gestão da qualidade; esclarece que para atingir a satisfação das necessidades e expectativas das partes interessadas, a organização trabalhe orientada e baseada no planejamento

em longo prazo; direciona a empresa para monitorar os riscos impostos pelo ambiente da organização a qual pertence e detalha as necessidades e expectativas de alguns indivíduos ou entidades que formam o grupo das partes interessadas nas atividades da organização.

O capítulo 5 da norma ISO 9004:2010 explica que a empresa deve estabelecer estratégias e políticas, de modo que a missão, visão e valores estejam claramente divulgados perante seus colaboradores por meio de uma comunicação objetiva e eficaz; além da importância de realizar processos e práticas alinhados com os demais. No capítulo 6, a norma ISO 9004:2010 traz detalhes dos recursos internos e externos necessários para que a organização realize seus objetivos de curto e longo prazo, entre os recursos estão: os financeiros, humanos, fornecedores e parceiros, infraestrutura, ambiente de trabalho, conhecimento, informação, tecnologia e recursos naturais.

No capítulo 7, a norma ISO 9004:2010 sugere que as organizações assegurem a eficiência de seus processos, gerenciando-os como um sistema, através da criação e compreensão de redes entre eles, suas seqüências e interações; também aborda que a empresa deve nomear um gestor e responsável para cada processo.

O capítulo 8 da norma ISO 9004:2010 destaca a necessidade das empresas realizarem o monitoramento do ambiente; a medição dos resultados comparando-os com as metas estipuladas, como exemplo realizando auditorias internas, *benchmarking* e a auto-avaliação; e também a análise crítica executada pela alta direção para identificar riscos e oportunidades para a organização. Por fim, o capítulo 9 da norma ISO 9004:2010 orienta que dependendo do ambiente da organização, a melhoria e inovação podem ser necessárias para o alcance do sucesso sustentado.

Ademais, a norma ISO 9004:2010, disponibiliza em seu Anexo A uma “Ferramenta de auto-avaliação” que possibilita às organizações realizarem uma análise crítica da empresa, identificarem oportunidades de melhorias e inovação, além de definir prioridades e propor ações com o objetivo de alcançar o sucesso sustentado. De acordo com a ABNT NBR ISO 9004:2010 esta ferramenta de auto-avaliação utiliza cinco níveis de maturidade, que podem ser estendidos para incluir

níveis adicionais ou outra forma adaptada, conforme necessário. Convém que a organização analise criticamente o seu desempenho em relação aos critérios específicos, identifique os atuais níveis de maturidade e determine seus pontos fortes e fracos. Os critérios indicados para os níveis superiores podem ajudar a organização a compreender os assuntos que ela tem necessidade de considerar para ajudá-la a determinar as melhorias necessárias para alcançar níveis mais elevados de maturidade.

### 3.4 COMPARAÇÃO ENTRE A NBR ISO 9001:2008 E A NBR ISO 9004:2010

A NBR ISO 9004:2010 fornece uma visão mais ampla da gestão da qualidade do que a ABNT NBR ISO 9001:2008; trata das necessidades e expectativas de todas as partes interessadas pertinentes e fornece orientação para a melhoria sistemática e contínua do desempenho global da organização. Estas normas se complementam mutuamente, mas também podem ser utilizadas de forma independente (ABNT, 2010).

A ABNT NBR ISO 9001 especifica requisitos para um sistema de gestão da qualidade que pode ser usado para aplicação interna por organizações, para certificação ou para propósitos contratuais e enfoca a efetividade do sistema de gestão da qualidade em atender os requisitos do cliente. A ABNT NBR ISO 9004 fornece orientação para organizações cuja alta direção deseja ir além dos requisitos da ABNT NBR ISO 9001 para atender às necessidades e expectativas de todas as partes interessadas e sua satisfação, pela melhoria sistemática e contínua do desempenho da organização (ABNT, 2010).

O outro ponto a ser observado é o caráter das normas. A NBR ISO 9001:2008 tem como objetivo certificação ou fins contratuais e define requisitos que devem ser atendidos. A NBR ISO 9004:2010 tem com objetivo fornecer diretrizes e recomendações para o sistema de gestão da qualidade. Por definir requisitos a NBR ISO 9001 usa o vocábulo “deve” em seus itens. Já a NBR ISO 9004, devido ao seu caráter de recomendação, usa o vocábulo “convém” (BONFA, 2010, p. 6).

O Anexo C da NBR ISO 9004: 2010 traz uma comparação entre os conteúdos das duas normas (ABNT, 2010). Apesar de alguns títulos serem semelhantes, seu contexto e desenvolvimento são diferentes. Como exemplo, o item 5.2 – Foco no cliente - da NBR ISO 9001: 2008 e o item 4.4 – Necessidades e expectativas das partes interessadas - da NBR ISO 9004: 2010, o primeiro aborda a necessidade de assegurar a satisfação dos clientes e o segundo trata do atendimento das necessidades e expectativas das partes interessadas (clientes, proprietários/ acionistas, pessoas da organização, fornecedores e parceiros, e sociedade) sendo que cada um deles têm interesses diferentes. Fica evidente que a NBR ISO 9001:2008 está contida da NBR ISO 9004:2010, porém esta é mais abrangente e aborda os temas com uma visão mais ampla.

### 3.5 SUCESSO SUSTENTADO

Entender as particularidades envolvidas nos processos das empresas que praticam a sustentabilidade proporciona uma maior adaptabilidade na aplicação de novos conceitos, principalmente durante a execução de atividades internas que já estão culturalmente enraizadas na organização. Obter estes esclarecimentos é fundamental para o alcance dos objetivos organizacionais aliado a um alto nível de qualidade.

De acordo com Levitt (1988) *apud* Simon (1996, p. 25), o sucesso sustentado é mais uma questão de focar com regularidade as coisas certas e realizar uma série de pequenas melhorias todos os dias. Segundo Hope (2007, p. 166) boa parte do sucesso sustentado é atribuída à quebra das barreiras do raciocínio interno e ao *benchmarking* com outras empresas de ponta.

Conseguir o sucesso sustentado é uma questão de centrar-se com regularidade no correto e de alcançar a cada dia pequenas melhorias. Cada passo de melhoria se acrescenta a soma. Em algumas ocasiões, um pequeno passo se converte surpreendentemente em um grande salto. Outras vezes se fazem grandes ou ousados esforços que realmente chegam a gerar bons resultados, os quais resultam ainda mais surpreendentes. A partir destas combinações de procedimentos geram-se grandes e influentes empresas (LEVITT, 1991, p. 49).

A norma ABNT NBR ISO 9004:2010 destaca que o sucesso sustentado de uma organização é alcançado através da sua habilidade em atender às necessidades e expectativas dos seus clientes e demais partes interessadas em longo prazo e de forma equilibrada. O sucesso sustentado pode ser alcançado pela gestão eficaz da organização, através da consciência do ambiente organizacional, pelo aprendizado e pela introdução de melhorias ou inovações, ou ambas (ABNT, 2010).

#### **4. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO DA INFRAERO – AEROPORTO INTERNACIONAL AFONSO PENA E AS DIFERENÇAS ENCONTRADAS ENTRE A REALIDADE ATUAL E O NÍVEL CINCO DA ESCALA DE MATURIDADE DA ABNT NBR ISO 9004:2010**

Utilizando a “Ferramenta de auto-avaliação” disponível no Anexo A da norma ABNT NBR ISO 9004:2010 realizou-se um diagnóstico na INFRAERO – Aeroporto Internacional Afonso Pena com o propósito de identificar em que nível de maturidade a empresa se encontrava.

O diagnóstico foi realizado por meio de entrevistas com o Representante da Direção, Gerentes e Coordenadores da Infraero do Aeroporto Internacional Afonso Pena nos dias 20 e 21 de agosto de 2012. Cabe ressaltar que todos os entrevistados são responsáveis pelas atividades ligadas ao sistema de qualidade que a empresa atende.

No quadro 1 apresenta-se a auto-avaliação realizada em conjunto com os representantes da empresa, o nível de maturidade em que a organização se enquadra de acordo com cada elemento-chave da norma ISO 9004:2010, os respectivos comentários pertinentes a cada item e as diferenças existentes entre as práticas já adotadas pela INFRAERO – Aeroporto Internacional Afonso Pena aos quais é acrescida uma síntese do que falta para atingir o nível cinco na escala de maturidade da norma ISO 9004:2010.

QUADRO 1 - AUTO AVALIAÇÃO DA INFRAERO – AEROPORTO INTERNACIONAL AFONSO PENA COM BASE NA NBR ISO 9004:2010

Elemento-chave	Nível de maturidade atual	Comentários	Diferenças entre nível atual e ideal*
Qual é o foco da gestão? (Gestão)	Nível 2 – O foco está nos clientes e requisitos estatutários e regulamentares, com algumas reações estruturadas a problemas e oportunidades.	A gestão é baseada nas Normas Internas (NI's) estipuladas pela SEDE da empresa, localizada em Brasília, a qual segue regulamentos e requisitos legais.	Seria pertinente que o foco abrangesse as partes interessadas e não somente os clientes. Ter o objetivo de alcançar o melhor desempenho, sem buscar unicamente o atendimento de regulamentos e requisitos legais.
Qual é a abordagem da liderança? (Gestão)	Nível 1 – A abordagem é reativa e baseada em instruções de cima para baixo.	O aeroporto tem pouca autonomia, precisando respeitar e seguir as orientações dadas pela SEDE e pela Regional (Regional Sul, situada em Porto Alegre).	Sugere-se que a hierarquização fosse substituída por um processo em que os funcionários de todos os níveis da empresa tivessem maior autonomia na tomada de decisões em suas atividades.
Como é decidido o que é importante? (Estratégia e política)	Nível 2 – As decisões são baseadas em necessidades e expectativas dos clientes.	De acordo com o Planejamento Empresarial e o desdobramento dos objetivos.	Recomenda-se que as estratégias atendam as partes interessadas e principalmente sejam flexíveis, buscando o bom desempenho em longo prazo.
O que é necessário para obter resultados? (Recursos)	Nível 1 – Os recursos são gerenciados de modo <i>ad hoc</i> .	A empresa trabalha com um teto orçamentário, sendo necessários complementos durante o período (anual).	Os recursos, hoje limitados pelo Governo Federal, seriam pertinentes que fossem planejados e solicitados de modo que atendam eficientemente as partes interessadas.
Como as atividades são organizadas? (Processos)	Nível 2 – As atividades são organizadas por função, com um sistema da qualidade básico em uso.	Os processos são organizados nas NI's e no Sistema Integrado de Gestão da Qualidade Informatizado (SIGQi).	O sistema da qualidade existente, em alguns casos, limita a flexibilidade para agir diante de processos que poderiam trazer melhorias. Devido a estes entraves, recomenda-se que um sistema da qualidade mais aperfeiçoado seja implantado, visando a inovação em benefícios das partes interessadas.

\* Considera-se o nível 5 da escala de maturidade como sendo o ideal

**continuação**

<b>Elemento-chave</b>	<b>Nível de maturidade atual</b>	<b>Comentários</b>	<b>Diferenças entre nível atual e ideal*</b>
Como os resultados são alcançados? (Monitoramento e medição)	Nível 2 – Alguns resultados previstos são alcançados. Ações corretivas e preventivas são realizadas de forma sistemática.	Grande parte dos resultados previstos são alcançados, principalmente aqueles que dependem especificamente do aeroporto. As ações corretivas e preventivas são realizadas para atender o Sistema Integrado de Gestão da Qualidade.	Recomenda-se alcançar e manter os resultados além do esperado. A melhoria e inovação serem praticadas constantemente por toda a organização, não somente em casos específicos de correção e prevenção.
Como os resultados são monitorados? (Monitoramento e medição)	Nível 2 – A satisfação dos clientes, principais processos de realização e desempenho de fornecedores são monitorados.	As opiniões dos clientes são ouvidas e respondidas pelo Sistema de Ouvidoria (PROUVI), pelo acompanhamento das informações em redes sociais e na mídia, além da Pesquisa de Satisfação (bianual) e da Avaliação dos Fornecedores.	Os indicadores de desempenho que permitem acompanhar os resultados precisam receber o monitoramento constante, ao invés de periodicamente. Aconselha-se que a satisfação atenda todas as partes interessadas, não somente os clientes.
Como são decididas as prioridades de melhoria? (Melhoria, inovação e aprendizagem)	Nível 2 – Prioridades de melhoria são baseadas em dados de satisfação do cliente, ou ações corretivas e preventivas.	Os resultados das avaliações citadas no item anterior servem de base para desenvolver ações de melhorias, ações corretivas e preventivas.	Recomenda-se que as prioridades de melhoria considerem as partes interessadas emergentes, indo além de tendências de mercado e atendimento da satisfação do cliente.
Como o aprendizado ocorre? (Melhoria, inovação e aprendizagem)	Nível 3 – Um processo de aprendizagem sistemático e compartilhado é implementado na organização.	São realizados treinamentos contínuos com os funcionários (Ex.: Plataforma de Ensino à Distância (EAD), Infraeduc e Cursos Presenciais). Através do Programa Ideia em Ação, a empresa apoia as ideias de melhorias dadas pelos funcionários, as quais são implantadas quando constatada sua viabilidade.	Indica-se a implantação de um sistema de aprendizagem que envolva os funcionários e também as demais partes interessadas, dessa maneira a empresa apoiaria mais a criatividade e a inovação.

**continuação**

<b>Elemento-chave</b>	<b>Nível de maturidade atual</b>	<b>Comentários</b>	<b>Diferenças entre nível atual e ideal*</b>
4.1 Gestão do sucesso sustentado de uma organização (Generalidades)	Nível 2 – Há um sistema de gestão da qualidade baseado em processos.	A organização é certificada pelo NBR ISO 9001:2008.	Sugere-se que o SIGQ esteja integrado com outros sistemas de gestão da empresa, como o projeto de integração que a empresa desenvolve com a área de Segurança Operacional. O SIGQ também precisaria abranger todos os objetivos do Plano Empresarial.
4.2 Sucesso sustentado	Nível 2 – Existem análises críticas periódicas de desempenho em relação ao plano de negócio.	São realizadas quatro análises críticas durante o ano, coordenadas pelo Superintendente do Aeroporto junto aos Gerentes de cada área.	Recomenda-se que ocorram melhorias demonstradas nos últimos anos, além da alta direção ter uma perspectiva de planejamento em longo prazo, alcançando a satisfação das necessidades e expectativas das partes interessadas.
4.3 O ambiente da organização	Nível 2 – Existem planos para mitigar qualquer recorrência de problemas passados.	Baseado no histórico do aeroporto, a INFRAERO realiza estudos para viabilizar ações para especificar tratamentos de problemas recorrentes.	Aconselha-se realizar um planejamento que considere as avaliações de riscos constantemente, a fim de evitar qualquer risco identificado.
4.4 Necessidades e expectativas das partes interessadas	Nível 2 - A organização é impulsionada pelas necessidades e expectativas dos clientes.	No Planejamento Empresarial 2012/2015 têm se como foco a satisfação do cliente.	Seria pertinente que a INFRAERO atinja e mantenha a satisfação das necessidades de todas as partes interessadas, ao invés de somente dos clientes.

**continuação**

<b>Elemento-chave</b>	<b>Nível de maturidade atual</b>	<b>Comentários</b>	<b>Diferenças entre nível atual e ideal*</b>
5.1 Estratégia e política (Generalidades)  5.2 Estratégia e formulação de políticas	Nível 2 – Um processo estruturado para a formulação da estratégia e das políticas está em uso. O processo de formulação de estratégia e políticas inclui uma análise das necessidades e expectativas dos clientes, juntamente com uma análise de requisitos estatutários e regulamentares.	Uso do Mapa Estratégico, o qual contém os objetivos para cada área da empresa.  Objetivos específicos que também atendem requisitos de regulamentos, leis e normas de órgãos regulamentadores, como a Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) e International Air Transport Association (IATA).	Recomenda-se que a INFRAERO envolva as partes interessadas na formulação das estratégias e políticas, além de comunicá-los sobre os resultados alcançados. A disponibilidade de recursos, a identificação de ameaças e de oportunidades precisa estar considerada no planejamento.
5.3 Estratégia e política de desdobramento	Nível 2 - Estratégia e políticas são traduzidas em objetivos para os diferentes níveis da organização. Planos são desenvolvidos em sintonia com as necessidades e expectativas dos clientes. Estratégia e políticas estão evoluindo; necessidades do cliente são desdobradas em processos e objetivos definidos. Estes são a base para as análises críticas e auditorias de desempenho.	É realizado o desdobramento da estratégia da empresa, por meio das políticas e objetivos para cada área.	O ato de se antecipar a conflitos decorrentes das diferenças entre os interesses das partes interessadas é recomendável para a organização. No desdobramento, a empresa precisa identificar a relação entre os processos, evitando erros na interação.
5.4 Comunicação da estratégia e política	Nível 3 – Sistemas eficazes para comunicar mudanças em estratégia e planos as pessoas relevantes dentro da organização estão em uso.	São realizadas campanhas de divulgação quando ocorrem mudanças nas estratégias da organização. Ex.: através de e-mail, palestras, divulgação no site, Revista da INFRAERO, entre outros.	Sugere-se que o processo de comunicação seja analisado criticamente e periodicamente em busca de melhorias e abranja também as partes interessadas.

**continuação**

<b>Elemento-chave</b>	<b>Nível de maturidade atual</b>	<b>Comentários</b>	<b>Diferenças entre nível atual e ideal*</b>
6.1 Gestão de recursos (Generalidades)	Nível 2 – Um processo para o planejamento de recursos, incluindo a sua identificação, disposição e acompanhamento é implementado.	Existe um planejamento dos recursos, como equipamentos, materiais e pessoas.	Recomenda-se que a INFRAERO pratique o benchmarking com relação ao planejamento de recursos, evitando antecipadamente a sua escassez ao considerar objetivos de curto e longo prazo, mostrando-se assim, eficaz e eficiente.
6.2 Recursos financeiros	Nível 2 – Um processo de previsão, monitoramento e controle de recursos financeiros é implementado. Governança financeira é estruturada sistematicamente.	O controle orçamentário é realizado anualmente e os investimentos são previstos para o período de cinco anos (Plano Plurianual).	A otimização da alocação de recursos financeiros, assim como o controle de processos de modo que se reduzam falhas, facilitando a realização dos objetivos da empresa. Também os processos precisam ser reavaliados constantemente.
6.3 Pessoas na organização	Nível 2 – As pessoas são reconhecidas como um recurso com objetivos determinados, os quais são relacionados com a estratégia da organização. Existe um programa para análise crítica da competência. Competências são desenvolvidas como parte de um plano geral, o qual está ligado à estratégia da organização. Ideias para melhoria são coletadas.	São realizadas as Avaliações por Competências, por meio do Sistema INFRAERO de Avaliação de Competência (SIADC). A empresa incentiva à disseminação de ideias dos colaboradores através do programa Ideia em Ação, no qual os funcionários propõem melhorias em processos, estas são avaliadas e se aprovadas são implementadas. Existe um indicador específico dentre os objetivos estratégicos.	Indica-se a participação das pessoas nos novos processos da organização por meio do incentivo pela empresa. Aconselha-se que a INFRAERO ofereça treinamentos que desenvolvam as habilidades voltadas para a criatividade e a melhoria. Um plano de carreira aos colaboradores precisaria ser bem desenvolvido e as melhorias práticas precisam ser continuamente reconhecidas.

**continuação**

<b>Elemento-chave</b>	<b>Nível de maturidade atual</b>	<b>Comentários</b>	<b>Diferenças entre nível atual e ideal*</b>
6.4 Fornecedores e parceiros	Nível 2 – Processos estão em uso para comunicar-se com, selecionar, avaliar, realizar e classificar fornecedores.	É realizada a Avaliação Periódica dos Fornecedores, porém a empresa está limitada à Lei 8.666/93 – Lei de Licitações e Contratos da Administração Pública.	Seria pertinente que o relacionamento com os parceiros sejam estreitados, comunicando-os sobre as necessidades e estratégias da empresa.
6.5 Infraestrutura	Nível 3 – A infraestrutura e processos relacionados são analisados crítica e regularmente com visão do futuro.	Existe um planejamento voltado para atender o aumento e prover melhorias na infraestrutura do aeroporto, como Ampliação do Terminal de Passageiros, Pátio de Aeronaves e do Terminal de Logística de Cargas, além do aumento de Estacionamento de Veículos.	Recomenda-se a inclusão no planejamento das contingências para explorar novas oportunidades de atuação dentro do setor aeroportuário, atingindo um alto desempenho, além do atendimento da demanda projetada.
6.6 Ambiente de trabalho	Nível 2 – Um processo está implementado para garantir que o ambiente de trabalho esteja em conformidade com todos os requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis.	A empresa disponibiliza e exige a utilização do Equipamento de Proteção Individual (EPI) e a área de Segurança e Saúde no Trabalho realiza Campanhas para Promoção da Saúde no ambiente de trabalho.	É aconselhável que o ambiente de trabalho forneça as melhores condições físicas e psicológicas aos colaboradores, de modo que incentive a produtividade e criatividade, não atendendo somente os requisitos estatutários e regulamentares.
6.7 Conhecimento, informação e tecnologia	Nível 2 – Um processo para identificar, obter, proteger, usar e avaliar informação, conhecimento e tecnologia é implementado. Um sistema básico para compartilhamento de informação está implementado.	A área de Segurança Operacional executa constantemente a prevenção de riscos operacionais e os divulga para a comunidade aeroportuária. O aeroporto conta com o uso de tecnologia de ponta, principalmente de equipamentos de iluminação para auxílio no pouso e decolagem.	Recomenda-se que a gestão da informação, tecnologia e conhecimento seja organizada, fazendo com que o conhecimento das partes interessadas seja compartilhado, facilitando o alcance do sucesso sustentado.

## continuação

Elemento-chave	Nível de maturidade atual	Comentários	Diferenças entre nível atual e ideal*
6.8 Recursos naturais	Nível 2 – Existe um processo para definir e controlar a utilização dos recursos naturais necessários para a organização.	A organização trabalha com o objetivo de promover a proteção de impactos ambientais, exemplo: Estudos do Perigo da Fauna; Programa de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRS) e solicitação de licenciamento ambiental junto aos órgãos competentes para uso correto de áreas necessárias para a realização de obras.	Seria pertinente que a INFRAERO adotasse uma política de utilização dos recursos naturais visando o longo prazo, com isto preservá-los sem comprometer a disponibilização para futuras gerações. Nesta política as partes interessadas precisam interagir com o processo da organização.
7.1 Gestão de processos (Generalidades)  7.2 Planejamento e controle de processos	Nível 2 – Processos principais, tais como os relativos à satisfação dos clientes e realização do produto são definidos e gerenciados. Interações entre processos são definidas e gerenciadas. A eficácia dos processos é medida sistematicamente e as ações adotadas.	Assegurar a satisfação dos clientes é um indicador do Mapa Estratégico 2012-2015. Segundo o Representante da Direção (RD) do aeroporto, a empresa encontra-se em uma fase de transição do Nível 2 para o Nível 3 nestes elementos-chave.	É recomendável alcançar a satisfação de todas as partes interessadas e para isto os processos precisam ser planejados, buscando resultados acima da média por meio da agilidade, flexibilidade e inovação.
7.3 Responsabilidade e autoridade pelos processos	Nível 2 – Responsabilidade e autoridade claras para a gestão de processos são atribuídas (por exemplo, a “donos de processos”).	A empresa usa os Atos Administrativos para nomear responsáveis e comissões para gerenciar determinados processos da INFRAERO.	Aconselha-se que as competências e a aprendizagem dos donos de processos sejam melhoradas e trabalhadas continuamente, envolvendo também as partes interessadas.

**continuação**

<b>Elemento-chave</b>	<b>Nível de maturidade atual</b>	<b>Comentários</b>	<b>Diferenças entre nível atual e ideal*</b>
8.1 Monitoramento, medição, análise e revisão (Generalidades)  8.2 Monitoramento	Nível 2 – Um processo de monitoramento é realizado periodicamente. O foco do monitoramento é nos clientes. Necessidades do cliente e suas expectativas são monitoradas sistematicamente. Mudanças nos requisitos estatutários e regulamentares são rastreadas sistematicamente através de mecanismos formalmente planejados.	As necessidades e expectativas dos clientes são monitoradas por meio das Pesquisas de Satisfação. As Normas Internas sofrem constantes atualizações, sempre baseadas em leis e regulamentos.	Sugere-se que a organização adote um sistema de monitoramento dos processos em que sejam fornecidas tendências que visem à eficácia. O foco precisa abranger as partes interessadas e o uso dos recursos devem ser otimizados. Todas as mudanças que possam afetar o ambiente da empresa necessitam do monitoramento realizado de forma planejada.
8.3.1 Medição (Generalidades)  8.3.2 Desempenho dos indicadores chaves de desempenho	Nível 2 – Há um conjunto formal de definições para os indicadores-chave relacionados com a estratégia da organização e os principais processos. Os indicadores são baseados principalmente na utilização de dados internos. As decisões gerenciais são suportadas pelas saídas das análises críticas do sistema de gestão da qualidade e pelos indicadores-chave adicionais de desempenho.	Existe um conjunto formal de definições para os indicadores-chave relacionados com a estratégia da organização e os principais processos, porém existem algumas limitações referentes ao atendimento de alguns objetivos estabelecidos nestes indicadores.	Os dados encontrados no acompanhamento dos indicadores de desempenho precisam ser analisados e dispostos constantemente, de modo que exista um histórico confiável, permitindo a previsão do desempenho futuro e que também sirvam de base para a tomada de decisões gerenciais. Os riscos devem ser analisados e este processo servir como uma ferramenta de melhoria.

## continuação

Elemento-chave	Nível de maturidade atual	Comentários	Diferenças entre nível atual e ideal*
8.3.3 Auditoria interna  8.3.4 Auto-avaliação	Nível 2 – Alguns dados são coletados a partir de processos-chave regularmente. Os dados de auditoria são utilizados sistematicamente para análise crítica do sistema de gestão. A auto-avaliação é limitada. Os dados e os resultados das avaliações estão começando a ser utilizados de maneira preventiva.	Todo o processo de Auditoria Interna é baseado na Norma Interna (NI 20.02 – Auditoria Interna). Os dados das auditorias são usados em reuniões gerenciais para melhoramento dos processos. A análise do Relatório de Ouvidoria é realizada pelos donos dos processos com o propósito de prevenir erros. Segundo o RD do aeroporto, a empresa encontra-se em uma fase de transição do Nível 2 para o 3, pois ainda não atende todas as partes interessadas.	Recomenda-se que a INFRAERO envolva as partes interessadas em suas auditorias, com isto obterá informações adicionais visando à melhoria. É indicado realizar estudos para analisar os dados coletados em entrevistas. As auto avaliações devem ser realizadas pela organização em todos os níveis, com o intuito de identificar a maturidade da empresa e melhorar seu desempenho.
8.3.5 <i>Benchmarking</i>	Nível 2 – A alta direção apoia a identificação das melhores práticas. Alguns produtos de concorrentes-chave são analisados e comparados.	A empresa não possui concorrente, portanto o <i>benchmarking</i> é realizado no âmbito interno, entre aeroportos da Rede INFRAERO.	Indica-se que o <i>benchmarking</i> seja usado como um sistema que vise à melhoria e inovação por meio da troca de informações com todos os aeroportos da Rede, portanto a análise das melhores práticas deve ser constante.
8.4 Análise	Nível 2 – Análise da informação externa e interna é realizada periodicamente. Algumas ferramentas básicas de estatística são utilizadas. Avaliações são realizadas para determinar o nível de atendimento das necessidades do cliente. O impacto das mudanças dos requisitos estatutário e regulamentares em processos e produtos é analisado periodicamente.	É realizada a análise mensal das informações externas e internas. Utiliza-se da análise percentual para avaliar o atendimento dos indicadores. Os impactos que interferem na operacionalidade do aeroporto são analisados constantemente pela área de Segurança Operacional.	Sugere-se que as análises sejam usadas para identificar as necessidades e expectativas das partes interessadas. Os riscos e oportunidades que interferem nos objetivos de curto e longo prazos precisam ser identificados e analisados.

**continuação**

<b>Elemento-chave</b>	<b>Nível de maturidade atual</b>	<b>Comentários</b>	<b>Diferenças entre nível atual e ideal*</b>
8.5 Análise crítica das informações de monitoramento, medição e análise	Nível 2 – Análises críticas periódicas são conduzidas para avaliar os progressos na realização dos objetivos da qualidade e avaliar o desempenho do sistema de gestão da qualidade. Todos os projetos ativos e ações de melhoria são avaliados durante as análises críticas, a fim de avaliar o progresso em relação aos seus planos e objetivos.	As análises críticas são realizadas trimestralmente. O alcance dos objetivos do aeroporto é acompanhado e gerenciado pela SEDE e pela Regional. São realizadas reuniões de acompanhamento do Plano Empresarial 2012/2015.	Recomenda-se que a organização busque diferentes fontes de informações para utilizar nas análises críticas e compartilhe-as com as partes interessadas. As saídas das análises críticas precisam ser utilizadas para melhorar os processos que influenciam no nível de desempenho e satisfação. Sugere-se que os resultados demonstrem que as ações tomadas são eficazes.
9.1 Melhoria, inovação e aprendizagem (Generalidades) 9.2 Melhoria	Nível 2 – Processos básicos de melhoria baseados em ações corretivas e preventivas estão em uso. A organização fornece treinamento para melhoria contínua.	Por meio do Sistema de Treinamentos da INFRAERO (GMT) a empresa controla a realização de cursos feitos pelos funcionários, inclusive aqueles que têm prazo de validade e são pré-requisitos para o desempenho da função, por exemplo, o Curso de Formação e de Fiscais de Pátios e Pistas, voltado para os fiscais de pátios. Sendo necessária a atualização a cada dois anos.	Para a empresa obter resultados acima da média, é recomendável que haja forte relação com atividades de melhorias nos principais processos. Sendo que estes precisam ser sistematicamente analisados criticamente e estarem alinhados com a estratégia e os objetivos da organização. A capacidade de aprender e mudar terão como resultado a melhoria no desempenho da INFRAERO.

**continuação**

<b>Elemento-chave</b>	<b>Nível de maturidade atual</b>	<b>Comentários</b>	<b>Diferenças entre nível atual e ideal*</b>
9.3 Inovação	Nível 2 – Atividades de inovação são baseadas em dados relativos às necessidades e expectativas dos clientes.	A inovação na empresa está voltada principalmente para a área de Tecnologia da Informação, através do uso de equipamentos de última geração, como o ILS CAT II e III, o Sistema de Raio-X, o Sistema de Rádio Digital e o Sistema de TV Vigilância (STVV) – utiliza câmeras digitais monitoradas via rede, com envio de sinal via rádio, além de funcionar à base de energia solar.	Recomenda-se que a aplicabilidade da inovação na INFRAERO seja antecipada às mudanças que ocorrem no ambiente da organização. Planos preventivos devem ser desenvolvidos para evitar possíveis riscos que acompanhariam as atividades de inovação.
9.4 Aprendizagem	Nível 3 – Existem atividades, eventos e fóruns planejados para compartilhamento de informação. Um sistema está em uso para reconhecer resultados positivos de sugestões ou lições aprendidas. A aprendizagem é abordada na estratégia e nas políticas.	Um dos objetivos do Mapa Estratégico 2012-2015: Assegurar o desenvolvimento de competências de gestão e técnicas necessárias às estratégias da INFRAERO. O Programa Ideia em Ação incentiva a aprendizagem. Existe um estudo de implantação da Universidade Corporativa na INFRAERO. O Superintendente do aeroporto participa frequentemente de cursos, eventos, seminários e fóruns ligados ao desenvolvimento do aeroporto.	Seria pertinente que o aprendizado seja incentivado cada vez mais pela alta direção da empresa, fazendo com que o conhecimento seja compartilhado, considerando neste processo as competências pessoais e organizacionais.

FONTE: ELABORADO PELAS AUTORAS

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo de caso, que teve por objetivo a verificação do nível de maturidade em que se encontra a Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária – INFRAERO – Aeroporto Internacional Afonso Pena em relação à Norma Brasileira ABNT NBR ISO 9004:2010, foi realizado tomando como base a “Ferramenta de Auto Avaliação” disponível na norma ABNT NBR ISO 9004:2010.

De acordo com os dados apresentados no quadro 1 desse artigo, verifica-se que a Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária – INFRAERO – Aeroporto Internacional Afonso Pena encontra-se no nível 2 de maturidade, numa escala de 1 a 5. Tal informação demonstra o atendimento do objetivo geral proposto.

Por meio da elaboração do quadro 1, verifica-se também o alcance dos objetivos específicos que eram:

- Diagnosticar a situação atual do sistema de gestão da organização estudada sob a ótica do sucesso sustentado;
- Identificar o nível de maturidade em que a empresa está enquadrada; e
- Constatar as diferenças existentes entre as práticas já adotadas pela empresa e o que falta para atingir o nível cinco de maturidade, ou seja, o nível máximo de maturidade em direção ao sucesso sustentado;

Dos 35 elementos-chave analisados, 2 estão no nível 1 (5,7%), 29 estão no nível 2 (82,8%) e 4 estão no nível 3 (11,5%).

Dentre as dificuldades enfrentadas para obtenção dos resultados, destaca-se a ampla abrangência de aspectos a serem atendidos dentro de cada nível de maturidade que a norma ABNT NBR ISO 9004:2010 fornece. Muitas vezes a empresa atendia grande parte das características, porém devido a poucos fatores, mas importantes, não pode ser enquadrada em um nível superior. Quanto às facilidades, o fato de a organização ter um sistema de gestão da qualidade bem definido e trabalhado, fez com que a identificação do enquadramento tornasse claro de ser definido pelos entrevistados.

Por fim, constatadas as diferenças existentes entre as práticas já adotadas pela empresa e o que falta para atingir o nível máximo de maturidade em direção

ao sucesso sustentado, ficou evidenciado a importância e as vantagens que a organização poderá obter ao seguir as orientações. Afinal a empresa que trabalha visando o sucesso sustentado, atende com maior facilidade as expectativas dos clientes e das demais partes interessadas.

**Case study in INFRAERO – Aeroporto Internacional Afonso Pena: Checking the level of maturity from the perspective of the Brazilian Standard ABNT NBR ISO 9004:2010**

**ABSTRACT** - This study aimed to verify the level of maturity where it is the Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária – INFRAERO – Aeroporto Internacional Afonso Pena in relation to Brazilian Standard ABNT NBR ISO 9004:2010. To identify the position of the company in relation to the proposed objective, we interviewed the Management Representative, Managers and Coordinators airport on 20 and 21 August 2012. It is noteworthy that all respondents are responsible and are involved in activities related to the quality system of the company. The results of this research, possible evidence that the airport is on level 2 maturity, considering the five levels at which it could fit. The differences between the current situation and the maturity level 5 of the said rule, are related in this study to facilitate visualization of steps the organization should take into account to achieve the maximum level of maturity (level 5) toward success sustained.

**Keys words:** INFRAERO; sustained success; NBR ISO 9004:2010.

## REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos Serviços**. São Paulo: Pioneira, 1992.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000**: Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro, 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9004**: Gestão para o sucesso sustentado de uma organização – Uma abordagem da gestão da qualidade. Rio de Janeiro, 2010.

BONFA, Sérgio. **Modelo de Excelência da Gestão da FNQ e Normas NBR ISO 9004/NBR ISO 9001: Modelos complementares ou concorrentes**. Disponível em <  
[http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg6/anais/T10\\_0215\\_1308.pdf](http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg6/anais/T10_0215_1308.pdf)>. Acesso em: 04/08/2012.

CARVALHO, Marly M.; PALADINI, Edson P. **Gestão da qualidade: Teoria e Casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CURI, Dib. **Um agente de entrelaçamento**. Revista Controle da Qualidade, São Paulo, ano 8, n. 80, p. 62, jan. 1999.

HOPE, Jeremy. **Gestão Financeira Moderna:reinventando o CFO: como a área de finanças pode realmente agregar valor nas empresas**. São Paulo: KPMG Internacional, 2007.

HONORATO, Gilson. **Conhecendo o Marketing**. Barueri, SP: Manole, 2004.

LAS CASAS, Alexandre L. **Qualidade Total em Serviços**. São Paulo: Atlas, 2008.

LEVITT, Theodore. **Reflexiones em Torno a La Gestion de Empresas**. Espanha: Diaz de Santos, 1991.

OLIVEIRA, Otávio J. **Gestão da Qualidade: tópicos avançados**. São Paulo: Thomson, 2006.

PINHEIRO, Camila R. M. S. **Um estudo sobre a resistência à implantação da Norma ISO 14001**. Disponível em <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/351.pdf>>. Acesso em: 03/08/2012.

SIMON, Hermann. **As campeãs ocultas: Estratégias de pequenas e médias empresas que conquistaram o mundo**. Porto Alegre: Bookman, 1996.

SMITH, T. **The Future of Management System Standards**. ISO Management Systems. Viewpoint. v. 6, November-December, 2002.

SZYSZKA, Irene. **Implantação de Sistemas da Qualidade ISO 9000 e Mudanças Organizacionais**. Disponível em <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/2925/000328608.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 03/08/2012.

WHITELEY, Richard C. **A Empresa Totalmente Voltada para o Consumidor**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.