

UNIDADE 2

INSTRUMENTALIZAÇÃO DE PROCESSOS

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE APRENDIZAGEM

Ao final desta Unidade você deverá ser capaz de:

- ▶ Identificar os passos, as tarefas e as atividades de processos;
- ▶ Discutir e utilizar ferramentas para estruturação de processos; e
- ▶ Propor melhorias nos processos executados por organizações de portes variados.

IDENTIFICAÇÃO DE PROCESSOS

Caro estudante,

Nesta Unidade, discutiremos formas para instrumentalização de processos e, para tanto, preliminarmente, desenvolveremos a capacidade de identificar os processos para que posteriormente você possa conhecer e discutir algumas técnicas que conduzam à compreensão e à adoção de ferramentas que permitam o seu mapeamento. Complementando essa percepção, você notará também a necessidade da elevação no nível de profissionalização das pessoas para lidar com essa temática, na perspectiva da ampliação de suas capacitações frente aos desafios gerenciais advindos desse novo padrão de conduta.

Antes que possamos pensar na possibilidade de explorar as ações sobre o chamado mapeamento de processos, sugerimos que você conheça os elementos que permitam identificá-los com precisão.

Vamos lá? Boa leitura!

Muito embora possa parecer uma tarefa simples, na realidade é comum haver confusão entre os conceitos-chave conduzindo a interpretações incorretas que, por sua vez, podem produzir esforços de trabalho comprometidos pela imprecisão.

Vale destacar também que a identificação dos processos funciona, no espaço organizacional, como elemento importante e imprescindível para a realização de estudos que permitam correlacionar a estrutura organizacional, anteriormente abordada, e os trabalhos por ela executados.

Segundo Rocha (1995, p. 124), o estudo do trabalho pode ser definido como um método

racional utilizado para caracterizar, decompor e interpretar um **processo**, de modo a conhecer seus fatores construtivos, assim como seu comportamento e suas leis de interação. (grifo nosso).

Tal estudo, em linhas gerais, tem por finalidade verificar e avaliar se um determinado órgão é eficiente ou não. Conforme mencionado anteriormente, esse estudo permite a conexão entre a análise da estrutura e o processamento das operações da organização e para isso é necessário que você compreenda os conceitos que envolvem:

- ▶ **Passos:** podem ser considerados como ações que compreendem a menor partícula necessária à realização de um trabalho qualquer.
- ▶ **Tarefas:** podem ser consideradas como um grupamento de passos interligados, de acordo com determinada sequência lógica. Devemos levar em consideração a subdivisão do trabalho entre cada órgão envolvido no processo, em fase de identificação.
- ▶ **Atividades:** podem ser consideradas como um conjunto ou grupo de tarefas que, reunidas, devem complementar-se entre si, de modo que permitam definir claramente a finalidade do órgão em estudo.

Com o objetivo de um melhor esclarecimento quanto a esses conceitos, podemos observar a Figura 11 proposta a seguir:

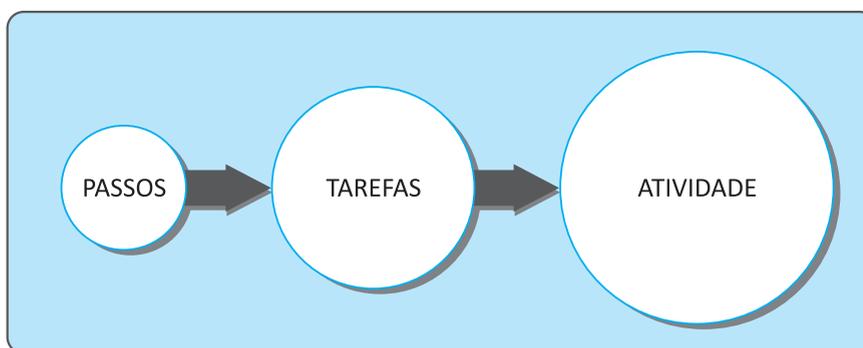


Figura 11: Ampliação de escopo entre passos, tarefas e atividades
Fonte: Elaborada pelo autor

Perceba que a Figura 11 sinaliza uma proposta de ampliação de escopo e nela o somatório de passos concorre para a formação de uma ou mais tarefas, que, por fim e também em uma perspectiva de acréscimo, culminam por perfazer uma atividade que, em síntese, representa a essência de uma determinada unidade administrativa ou operacional. Os processos podem ser representados por um alinhamento de atividades correlatas que concorrem para atingir um objetivo previamente formulado e que pode agregar valor para a organização.

Ao longo de seus estudos, você perceberá que alguns autores preferem trabalhar com outras subdivisões para explicar a sequência de identificação de processos, muitas das quais podem ser consideradas como questionáveis, sob o aspecto da propriedade nas argumentações. Para exemplificar, podemos destacar o termo procedimento como sendo uma das subdivisões, o que é totalmente questionável visto que o procedimento deve ser entendido como um relato claro e detalhado envolvendo todas as etapas necessárias para a realização de uma determinada tarefa ou atividade, envolvendo também os responsáveis pela sua execução.

Essa observação está associada a uma parte do conteúdo que você estudará mais adiante, a qual trata da documentação, considerada aqui como de fundamental importância para complementar ações e práticas de mapeamento de processos. Nela, você perceberá que os procedimentos figuram como peças-chave naquele contexto, pois, por seu intermédio, as organizações registram o detalhamento do trabalho executado e esse registro serve

***Modus operandi** – expressão em latim que significa modo de operação, utilizada para indicar o modo de agir, operar ou executar uma determinada atividade.
 Fonte: Elaborado pelo autor.

paralelamente para consultas eventuais sobre o **modus operandi*** a ser executado, como também para subsidiar tarefas de capacitação de pessoas, sendo este o último tópico de nossa disciplina.

Para um melhor entendimento dos conceitos inerente aos termos passos, tarefas e atividades, analise o Quadro 1 e procure identificar e classificar corretamente cada um deles.

SITUAÇÃO	EXECUTOR	PASSO	TAREFA	ATIVIDADE
Emite carta-convite para a realização de uma licitação de compras e/ou contratação de serviços.	Superintendência de Suprimentos	()	()	()
Analisa o preenchimento de boletins de pronto atendimento ambulatorial.	Superintendência de Serviços de Saúde – Contas Médicas	()	()	()
Executa rotina de auditoria contábil-financeira.	Auditoria Externa	()	()	()
Efetua levantamento detalhado na rotina, processamento e emissão das guias do Imposto Predial e Territorial Urbano – IPTU.	Assessoria de Desenvolvimento Institucional – Métodos	()	()	()
Instrui processo (documento) com o relatório mensal de tarefas.	Setor de Protocolo – RH	()	()	()
Executa operações cotidianas de controle de tráfego.	Gerência de Controle de Tráfego	()	()	()

Quadro 1: Proposta para identificação de passos, tarefas e atividades
 Fonte: Elaborado pelo autor

Observe que a primeira situação está relacionada com a simples emissão de uma carta-convite visando à realização de um processo de licitação e, dessa forma, representa apenas uma pequena parcela daquela atividade, sendo assim caracterizada como um **passo**, por definição.

Já a segunda situação, hipotética, explora a realização de análise em formulários denominados boletins de pronto atendimento, normalmente emitidos diariamente por profissionais que atuam em

Unidades de Saúde de portes variados. Observe que essa ação também é caracterizada como um **passo**, na medida em que concorre para a execução de uma tarefa maior que, por sua vez, visa à apuração do **faturamento diário da unidade*** emitente.

Já a terceira situação proposta pelo exemplo sugere a execução de uma rotina de auditoria contábil e financeira. Por se tratar de um contexto de trabalho que requer o encadeamento e o sequenciamento de várias ações, a melhor alternativa seria considerá-la como uma **atividade**, até porque representa a síntese para a existência de um órgão ou mesmo a contratação dos serviços de Auditoria, por parte da organização.

A quarta situação está relacionada com ações que envolvem a realização de um levantamento detalhado, tanto no processamento quanto na emissão das guias (boletos) para cobrança de um imposto específico. Assim, considerando a necessidade da realização de vários passos até que a ação final esteja concluída, podemos classificá-la como uma **tarefa**, cuja complexidade supostamente está relacionada com os esforços de processamento eletrônico de dados realizados pela Prefeitura responsável.

A quinta situação proposta no Quadro 1 sugere apenas e tão somente instruir um processo com um relatório mensal de tarefas, fato este que indica claramente a realização de um **passo** e nada além.

Por fim, a sexta e última situação apresentada nos relata a execução de operações de controle de tráfego que, embora executadas cotidianamente, representam uma gama de trabalho considerável de vários agentes, além das articulações entre eles, fato este que sugere a sua classificação como uma **atividade**.

*Faturamento diário da unidade – termo relacionado ao volume de procedimentos por ela executados, tais como: consultas realizadas; curativos; e demais atendimentos ao cidadão. Fonte: Elaborado pelo autor.

Caso haja alguma dificuldade, revise os conceitos trabalhados neste tópico, intensifique suas reflexões e, a partir delas, faça uma nova tentativa. Lembre-se que mais importante do que acertar é o seu comprometimento na busca da aprendizagem. Essa é a meta que você deve perseguir ao longo de sua trajetória de estudos.

FERRAMENTAS PARA A IDENTIFICAÇÃO DE PROCESSO

Uma das ferramentas largamente adotadas para a identificação e o mapeamento de processos são os denominados fluxogramas, ou diagramas de fluxo. Podemos considerá-los como sendo gráficos estruturados que têm por finalidade representar dinamicamente o curso de um trabalho qualquer, de forma analítica, seus passos e suas fases, como também os agentes executores.

Dessa maneira, podemos afirmar que as ferramentas de identificação de processo são representações gráficas que normalmente apresentam a esquematização de uma atividade e/ou uma tarefa que tem por objetivo mostrar de forma dinâmica o encadeamento das fases de um determinado trabalho. É importante destacar que os fluxogramas, preferencialmente, devem ser elaborados passo a passo, isto é, devem apresentar o encadeamento do trabalho executado, por meio da identificação de sua menor partícula, conforme estudamos anteriormente.

Você percebeu que, nesse esforço para definir um fluxograma como uma ferramenta que permite identificar os processos, adotamos os termos: passo, tarefa e atividade?

Na realidade, essa percepção reforça a afirmativa de que os processos são identificados a partir da compreensão do conceito de cada um daqueles termos e, com base nessa visão, nossa capacidade de identificá-los com precisão pode ser ampliada de

forma significativa. É importante mencionar que a adoção dessa ferramenta em nossa prática cotidiana pode apresentar algumas vantagens, dentre as quais se destacam a:

- ▶ facilidade do trabalho por meio da combinação, permutação e/ou eliminação de fases ou passos desnecessários;
- ▶ visualização, localização, correção ou eliminação dos movimentos e/ou contatos desnecessários; e
- ▶ identificação e estudo sobre a obtenção da melhor sequência de fases para um determinado processo.

Desse modo, podemos afirmar que as ferramentas de identificação de processo, além de exercerem papel integrador entre as atividades, permitem ainda a capacidade de comunicação no contexto organizacional.

PADRÕES PARA FLUXOGRAMAÇÃO

Você deve ter percebido que existem vários formatos os quais podem ser adotados como suporte técnico-ferramental para a elaboração de fluxogramas. No entanto, no recorte proposto por nossa disciplina, abordaremos apenas os padrões **ASME*** e **ANSI***, respectivamente. Tais padrões são reconhecidos internacionalmente e, dessa forma, a adoção pode favorecer paralelamente tanto a etapa de elaboração propriamente dita quanto a análise e interpretação dos fluxos resultantes, pois, a partir de uma percepção globalizada, envolvendo o uso da ferramenta, os interlocutores tendem a reunir melhores condições de diálogo e compreensão sobre o trabalho desenvolvido ou em fase de desenvolvimento.

O padrão ASME é normalmente adotado para elaboração de fluxogramas do tipo vertical ou coluna, que, por sua vez, é uma ferramenta que se destina a representar rotinas simples, com

*ASME – sigla formada pelas iniciais em inglês da Associação Americana de Engenharia Mecânica. Fonte: Elaborado pelo autor.

*ANSI – sigla formada pelas iniciais em inglês do Instituto Nacional Americano de Padronização. Fonte: Elaborado pelo autor.

Temos ainda o fluxograma denominado descritivo e o diagrama de blocos.

aproximadamente 30 passos de execução, buscando retratar o processamento analítico de trabalho, preferencialmente executado dentro de uma mesma unidade administrativa ou operacional. Também é conhecido como fluxo de processo, dada a sua larga utilização em unidades de características industriais. No entanto, não há restrições que impeçam a sua utilização para representar graficamente rotinas, tarefas ou atividades executadas por organizações públicas que, como sabemos, militam basicamente com a prestação de serviços. Para elaborar um fluxograma, esse padrão define algumas simbologias, como mostra a Quadro 2, para auxiliar na direção do fluxo, nas mais diferentes situações.

Símbolo	Descrição
	Operação
	Inspeção
	Demora
	Transporte
	Armazenamento

Quadro 2: Simbologia adotada segundo padrão ASME
 Fonte: Adaptado de Rocha (1995)

Observe que a construção desse tipo de fluxograma requer apenas a utilização e o encadeamento de cinco símbolos, assim descritos:

- ▶ **Círculo:** caracteriza a realização de uma operação.
- ▶ **Quadrado:** representa práticas de inspeção, análise ou verificação.
- ▶ **Meio-círculo:** está diretamente associado a algum tipo de atraso, demora ou espera na realização do trabalho.
- ▶ **Seta:** está associada à noção de movimento, que pode envolver transporte ou deslocamentos.
- ▶ **Triângulo:** é utilizado para demonstrar ações de arquivamento ou armazenamento.

Você poderá encontrar muitos livros que tratam dessa temática, mas que se limitam apenas a apresentar a ferramenta sem, no entanto, explicitar claramente as características de cada símbolo, associadas a alguma orientação pontual que permita a sua precisa utilização. Não é raro encontrarmos títulos que expõem equívocos nos exemplos apresentados, no que tange à má interpretação e à consequente utilização daquela simbologia.

Assim, para que você se sinta seguro para construir sua aprendizagem nos propusemos, com o apoio em Rocha (1995), a detalhar aquela simbologia, apresentando inclusive orientações e exemplos, mais especificamente focados em organizações públicas, que possam fortalecer a sua compreensão e adoção. Cabe reiterar que essa simbologia foi originalmente projetada para aplicação no campo de organizações industriais, entretanto buscaremos por exemplificações voltadas ao espaço de atendimento público.

- ▶ **Operação:** símbolo de operação que deve ser utilizado quando um objeto é alterado intencionalmente em quaisquer de suas características físicas ou químicas ou então quando ele for montado ou separado de outro objeto. Uma operação também ocorre quando uma informação é preparada e/ou recebida. Por exemplo, digitar boletins de pronto atendimento ou pavimentar uma via pública.
- ▶ **Transporte:** símbolo de transporte que deve ser utilizado quando um objeto for deslocado de um lugar para outro, exceto quando esse deslocamento fizer parte da operação ou então for causado pelo operador, na sua área de trabalho, durante a execução de uma operação ou inspeção. Administrativamente falando, a remessa de informações, por quaisquer meios físicos, também será classificada como transporte. Podemos aqui mencionar situações como: remeter um documento de controle de arrecadação para aprovação ou deslocar um material de um centro de montagem para outro.

- ▶ **Inspeção:** símbolo de inspeção que deve ser utilizado quando um objeto é examinado ou é verificado para fins de análise qualitativa ou quantitativa, em quaisquer de suas características. Administrativamente, toda a ação que envolva análise ou conferência informacional deverá ser fluxografada com o símbolo de inspeção. Por exemplo: vistoria em áreas de risco ambiental; conferência documental.
- ▶ **Demora:** símbolo de demora que deve ser utilizado quando as condições não permitam ou efetivamente não exijam a execução imediata do próximo passo programado. Lembre-se, no entanto, que nesses casos não há a necessidade de diferenciar as expressões “não permitir” e “não exigir”. Podemos aqui imaginar o tempo de espera necessário para realização de uma reação química, observada em uma análise de procedimentos de patologia clínica ou ainda o momento em que aguardamos por novas instruções de trabalho.
- ▶ **Armazenamento:** símbolo de transporte que deve ser utilizado quando um objeto necessita ser retido ou então protegido contra a remoção não autorizada. Em linhas gerais, podemos afirmar que todas as formas de arquivamento devem ser tratadas com o símbolo de armazenamento. Por exemplo: materiais colocados em “quarentena” aguardando inspeção da área da qualidade ou arquivar a listagem do cadastro de fornecedores após a execução de procedimentos licitatórios, com base na Lei n. 8.666.

Esta lei regulamenta o artigo 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Para saber mais, acesse <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm>.

Uma forma interessante para a utilização da ferramenta é a construção de um quadro que permita apresentar os símbolos em uma dada sequência associada ao responsável pela sua execução e obviamente detalhamento do passo executado. Observe o Quadro 3.

SIMBOLOGIA	EXECUTANTE	DESCRIÇÃO DO PASSO
○ □ D ⇨ ▽	Auditoria	Recebe solicitação para a execução do processo.
○ □ D ⇨ ▽	Auditoria	Analisa o conteúdo da solicitação.
○ □ D ⇨ ▽	Auditoria	Atualiza cronograma de processos a executar.
○ □ D ⇨ ▽	Auditoria	Estabelece a metodologia de ação.
○ □ D ⇨ ▽	Auditoria	Executa levantamento detalhado nas rotinas em questão.
○ □ D ⇨ ▽	Auditoria	Arrecada modelos de relatórios.
○ □ D ⇨ ▽	Auditoria	Elabora fluxograma administrativo correspondente.
○ □ D ⇨ ▽	Auditoria	Inspeciona, minuciosamente, o método de trabalho.
○ □ D ⇨ ▽	Auditoria	Executa algumas simulações com os dados coletados.
○ □ D ⇨ ▽	Auditoria	Conclui o processo de análise.
○ □ D ⇨ ▽	Auditoria	Estabelece parecer sobre a situação com recomendações.
○ □ D ⇨ ▽	Auditoria	Remete parecer, com recomendações à diretoria.
○ □ D ⇨ ▽	Diretoria	Recebe o parecer emitido pela área de Auditoria.
○ □ D ⇨ ▽	Diretoria	Avalia o conteúdo do documento.
○ □ D ⇨ ▽	Diretoria	Aprova a implantação imediata das recomendações.
○ □ D ⇨ ▽	Diretoria	Remete parecer ao Órgão envolvido.
○ □ D ⇨ ▽	Órgão Envolvido	Recebe parecer da Auditoria com aprovação da Diretoria.
○ □ D ⇨ ▽	Órgão Envolvido	Implanta a nova metodologia com as recomendações.

Legenda

○ operação	□ inspeção	▽ arquivo	Total apurado por símbolo	○ =	□ =	D =	⇨ =	▽ =
D demora	⇨ transporte							

Quadro 3: Utilização de fluxograma de acordo com o padrão ASME
 Fonte: Elaborado pelo autor

Observe que com o auxílio do Quadro 3 a elaboração do fluxo se torna mais fácil, na medida em que ele apresenta a correlação necessária entre a simbologia adotada e o passo correspondente. Sua execução, com base nessa configuração, requer que você analise cada passo da rotina, identifique sua correlação com um dos símbolos expostos na mesma linha e preencha o seu espaço interno com determinada cor de sua escolha.

Para finalizar a elaboração do fluxo, lembre-se de ligar, no sentido de conectar, os símbolos escolhidos, na mesma sequência dos passos da rotina, pois sem essa conexão seu esforço não estaria completo.

Até aqui tudo tranquilo? Preparado para aplicar essa simbologia de fluxogramação na sua unidade de trabalho? Caso tenha alguma dificuldade, não hesite em contatar o seu tutor para elucidá-la.

Objetivando auxiliá-lo no entendimento da tarefa, elaboramos a seguir o Quadro 4, com o fluxo requerido pelo Quadro 3. Portanto, analise-o e procure observar seus elementos construtivos, conforme mencionado anteriormente. Procure identificar também se a sua resposta se aproximou da resolução proposta e, caso tenha havido algum desvio, repita o exercício, pois esse esforço adicional certamente lhe conferirá melhores condições para a fixação dos conceitos, como também a firmeza necessária na determinação precisa dos símbolos a serem utilizados.

SIMBOLOGIA	EXECUTANTE	DESCRIÇÃO DO PASSO
● □ D ⇨ ▽	Auditoria	Recebe solicitação para a execução do processo.
○ ■ D ⇨ ▽	Auditoria	Analisa o conteúdo da solicitação.
● □ D ⇨ ▽	Auditoria	Atualiza cronograma de processos a executar.
● □ D ⇨ ▽	Auditoria	Estabelece a metodologia de ação.
● □ D ⇨ ▽	Auditoria	Executa levantamento detalhado nas rotinas em questão.
● □ D ⇨ ▽	Auditoria	Arrecada modelos de relatórios.
● □ D ⇨ ▽	Auditoria	Elabora fluxograma administrativo correspondente.
○ ■ D ⇨ ▽	Auditoria	Inspeciona, minuciosamente, o método de trabalho.
● □ D ⇨ ▽	Auditoria	Executa algumas simulações com os dados coletados.
● □ D ⇨ ▽	Auditoria	Conclui o processo de análise.
● □ D ⇨ ▽	Auditoria	Estabelece parecer sobre a situação com recomendações.
○ □ D ⇨ ▽	Auditoria	Remete parecer, com recomendações à diretoria.
● □ D ⇨ ▽	Diretoria	Recebe o parecer emitido pela área de Auditoria.
○ ■ D ⇨ ▽	Diretoria	Avalia o conteúdo do documento.
● □ D ⇨ ▽	Diretoria	Aprova a implantação imediata das recomendações.
○ □ D ⇨ ▽	Diretoria	Remete parecer ao Órgão envolvido.
● □ D ⇨ ▽	Órgão Envolvido	Recebe parecer da Auditoria com aprovação da Diretoria.
● □ D ⇨ ▽	Órgão Envolvido	Implanta a nova metodologia com as recomendações.

Legenda

○ operação	□ inspeção	▽ arquivo	Total apurado por símbolo	○ = 13	□ = 3	D = 0	⇨ = 2	▽ = 0
D demora	⇨ transporte							

Quadro 4: Conexão dos símbolos baseada no Quadro 3

Fonte: Elaborado pelo autor

Até aqui conversamos sobre fluxograma e sua simbologia de acordo com o padrão ASME. A partir de agora, trataremos do padrão ANSI que é normalmente adotado para a elaboração de fluxogramas do tipo horizontal e, de forma diferente do padrão anteriormente explicitado, destina-se à representação gráfica de rotinas com maior grau de complexidade que pressupõem a participação e o envolvimento de diversas unidades de trabalho para a sua execução.

Essa ferramenta de análise administrativa e operacional é considerada como um facilitador de interpretação gráfica, presente em várias ações votadas à tarefa de mapeamento de processos. Portanto, recomendamos a sua utilização sempre que possível, principalmente pela constatação de que a prática daquele tipo de mapeamento normalmente requer a compreensão sobre a necessidade de envolvimento e participação de várias áreas de uma mesma organização. A Figura 12, a seguir, mostrará uma parte da simbologia adotada na elaboração de fluxogramas horizontais.

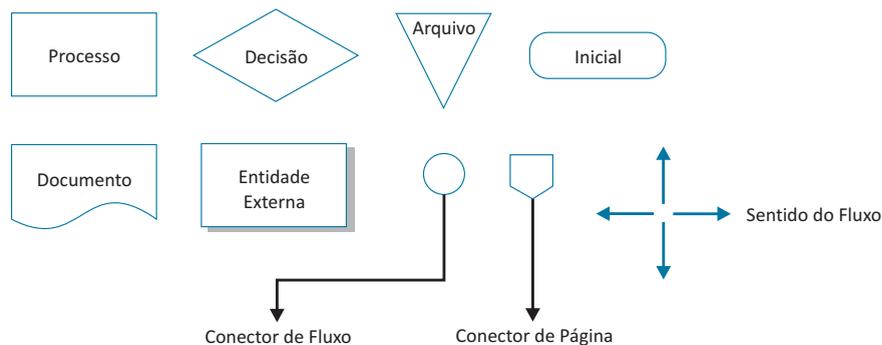


Figura 12: Simbologia adotada segundo padrão ANSI
 Fonte: Elaborada pelo autor

Perceba que a Figura 12 apresenta apenas os principais símbolos para a realização de uma atividade de mapeamento de processos, tendo como ferramenta básica a construção do fluxograma horizontal correspondente. Essa decisão decorre do fato de que os demais símbolos vinculados ao padrão ANSI estão mais fortemente voltados para caracterizar ações inerentes às tarefas que envolvem o processamento eletrônico de dados.

Assim, os símbolos escolhidos suportam esse conteúdo e apresentam as seguintes características básicas:

- ▶ **Retângulo:** representa processo, devendo ser utilizado para registrar as ações e, sobre esse aspecto, vale lembrar que em nosso idioma os verbos caracterizam as ações que executamos diariamente.
- ▶ **Losango:** associado às decisões, que também compõem uma boa parte das nossas tarefas cotidianas.

- ▶ **Triângulo:** representa práticas de arquivamento.
- ▶ **Retângulo de cantos arredondados:** neste momento, apresentado como símbolo utilizado para marcar o início e o fim do processo, visto que devemos adotar a mesma simbologia para marcar o início e o fim.
- ▶ **Símbolo de documento:** pode ser considerado como autoexplicativo.
- ▶ **Símbolo de entidade externa:** serve para caracterizar outras áreas da organização envolvidas, ainda que minimamente, com a rotina em exame.
- ▶ **Conectores (de fluxo e de página):** como o próprio nome sugere, servem para mostrar as conexões necessárias tanto à construção quanto ao melhor entendimento sobre o funcionamento da rotina e, embora apresentem desenhos diferentes, assumem a mesma aplicabilidade.
- ▶ **Setas:** representam o sentido do fluxo demonstrando o movimento de execução da rotina.

Diante dessa explicação, podemos evidenciar que a ligação primária entre os símbolos se dará, obrigatoriamente, por seu intermédio. O detalhamento a seguir busca explicitar a correta utilização da simbologia proposta.

O símbolo de **processo** deve ser empregado para representar graficamente todas as ações. Conforme mencionado, em nosso idioma os verbos compõem uma classe de palavras que denotam ações. Portanto, lembre-se de que verbos direcionam ações a serem tomadas e tais ações, por sua vez, apontam para a necessidade da utilização do símbolo de processo.

A representação gráfica de **decisão** serve para representar todas as situações para as quais sejam indicadas possibilidades diferenciadas de atuação, durante um determinado detalhamento. Em linhas gerais, podemos afirmar que os termos: “caso” e “caso contrário” são indicativos pontuais da necessidade de utilização do símbolo de decisão. Vale ressaltar que uma decisão geralmente ocorre logo após a execução de um processo de análise.

O triângulo é universalmente aceito e utilizado como símbolo básico, destinado a representar a ação de arquivamento e ou armazenamento, mesmo quando aplicado em simbologias de fluxo diferentes.



O símbolo de **arquivamento** é uma **representação gráfica** que deve ser utilizada em todas as ações que indiquem a necessidade de armazenamento de informações. Cabe esclarecer que o símbolo representará, fisicamente, as formas utilizadas para acondicionamento de dados, como pastas, armários, estantes, gavetas, CDs, *pen drives* quaisquer formas físicas utilizadas para essa finalidade.

A representação gráfica adotada para indicar o momento **inicial/terminal**, como o próprio nome diz, deve ser utilizada no início e no término das rotinas administrativas e operacionais. Entretanto, é importante você perceber que administrativamente falando, as rotinas não têm fim, ou melhor, para que o símbolo seja utilizado para representar a interrupção de um detalhamento torne-se imprescindível determinarmos, com precisão, o ponto onde estaremos interrompendo a análise do processo.

O símbolo de **documento** é utilizado para representar graficamente todos os documentos empregados durante a execução de uma determinada rotina. Entendemos como documentos: formulários, relatórios planos, emitidos por processamento eletrônico de dados, transparências, formulários pré-impresos, croquis, plantas etc.

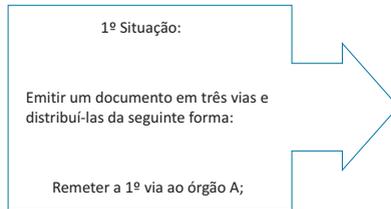
O símbolo de **entidade externa** deverá ser utilizado para representar graficamente todas as áreas (internas ou externas) para as quais, mesmo fazendo parte da rotina em estudo, não haja a necessidade de explicitar, detalhadamente, a sua participação no processo em fase de análise.

O símbolo de **conector de fluxo** serve para representar graficamente a necessidade de interligar um fluxograma, desde que essa interligação possa ou deva ser executada em uma mesma página. Sua utilização substitui a necessidade de utilização das linhas de conexão e pode tornar a leitura do fluxo um pouco mais facilitada e o seu aspecto visual muito menos poluído, graficamente falando.

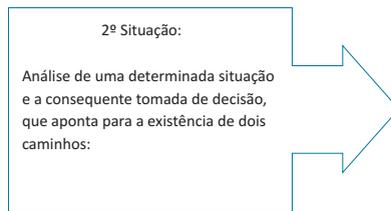
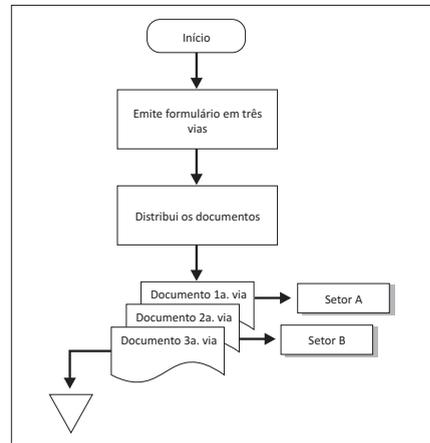
O símbolo de **conector de página** deverá ser utilizado para representar graficamente a necessidade de interligar um fluxograma, desde que essa interligação possa ou deva ser executada em uma outra página, mantendo-se inalteradas as considerações estabelecidas para o conector de fluxo.

Vimos ainda o símbolo de **sentido de fluxo** (vetor ou seta) que representa graficamente o sentido de direcionamento do fluxograma e, por conseguinte, da rotina em fase de análise. Mantendo padrão de conformidade com a grafia no Hemisfério Ocidental, sua utilização é recomendada, na medida do possível, com desenvolvimento de cima para baixo e da esquerda para a direita. Ou seja, exatamente da maneira como estamos acostumados a ler e escrever.

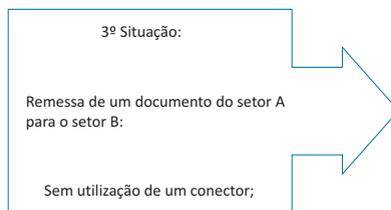
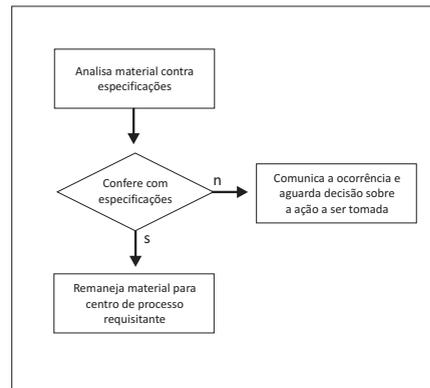
Para fortalecer o seu entendimento e demonstrar a utilização do fluxograma horizontal, apresentamos a seguir algumas dúvidas comumente apresentadas quando tratamos desse tipo de fluxo. Assim, faz-se necessário analisar com atenção a Figura 13 como também atentar para os comentários correspondentes, pois eles foram elaborados no intuito de fortalecer a sua compreensão sobre o assunto.



Observe que as ações que envolvem emitir e distribuir são suportadas pelo símbolo de processo. E os setores "A" e "B" foram representados graficamente pelo símbolo de entidade externa.



Observe também que ações que envolvam: análise; conferência; e inspeção quase que invariavelmente necessitam ser complementadas com a utilização de um símbolo de decisão.



A remessa de documentos pode ser tratada graficamente das duas formas apresentadas, com as setas de sentido de fluxo ou com a adoção de conectores. Não há restrição quanto à utilização de conectores de fluxo.

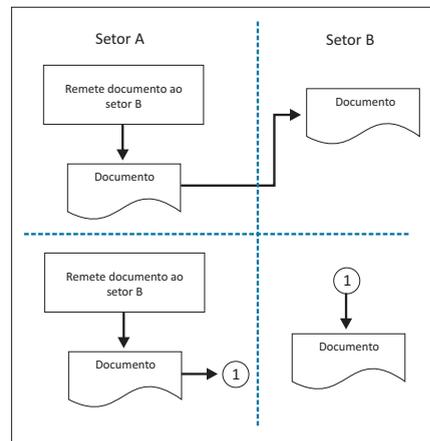


Figura 13: Dúvidas comuns na elaboração de fluxogramas horizontais
 Fonte: Elaborada pelo autor

PARÂMETROS PARA MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Agora que estudamos os padrões de fluxogramação mais convencionalmente adotados em práticas de mapeamento de processos, passaremos a discutir, com maior ênfase, os parâmetros capazes de nortear as ações correspondentes neste sentido. A necessidade de conhecer com precisão a execução de um processo qualquer está direta e decisivamente associada ao aumento do conhecimento sobre o trabalho executado, que concorre para a realização de um conjunto de ações que visem torná-lo mais racional e, portanto, mais fluido.

Alguns autores atribuem a esse conjunto de ações o título de racionalização. Você sabe por quê? Você arriscaria uma explicação?

Exatamente. Esse título pode ser considerado assim por ser bastante abrangente visto as diferentes circunstâncias que podem assumir características distintas já que o mapeamento de processos está diretamente associado a um melhor gerenciamento e, para tanto, esses processos precisam ser anteriormente identificados e estabelecidos. Existem diversas metodologias para identificação, desenho e melhoria de processos. Para Hunt (apud VILLELA, 2000, p. 52),

[...] o mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial, analítica e de comunicação, que tem a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou então implantar uma nova estrutura voltada para estes.

De acordo com a análise do autor, existem ainda outros benefícios, tais como: a redução de custos no desenvolvimento de bens e serviços; a redução nas falhas de integração entre sistemas e melhoria no desempenho da organização; além de ser uma



excelente ferramenta para possibilitar o melhor entendimento dos processos atuais e eliminar ou simplificar aqueles que necessitam sofrer alterações.

Uma grande quantidade de aprendizado obtida mediante esforços empregados na melhoria nos processos pode resultar da documentação e do exame dos relacionamentos representados em um mapa de processos. Afinal, a realização desse mapa tende a possibilitar a identificação das interfaces críticas, a definição de oportunidades para simulações, como também a visão de pontos desconexos ou ilógicos no encadeamento das atividades. Dessa forma, Johansson et al. (1995 apud VILLELA, 2000, p. 54) destacam que:

[...] o mapeamento desempenha o papel essencial de desafiar os processos existentes, ajudando a formular uma variedade de perguntas críticas, como por exemplo: Esta complexidade é necessária? São possíveis simplificações? Existe excesso de transferências interdepartamentais? As pessoas estão preparadas para as suas funções? O processo é eficaz? O trabalho é eficiente? Os custos são adequados?

Logo, perceba que em um mapa de processos são consideradas atividades, informações e restrições de interface de forma simultânea. E a sua representação tem início como uma única unidade modular, a qual será expandida em diversas outras unidades mais detalhadas, que, conectadas por setas e linhas, serão decompostas em maiores detalhes de forma sucessiva. Dessa forma, ainda na visão daqueles autores, consideramos que o mapa de processos deve ser apresentado em forma de uma linguagem gráfica que permita:

- ▶ expor os detalhes do processo de modo gradual e controlado;
- ▶ encorajar concisão e precisão na descrição do processo;
- ▶ focar a atenção nas interfaces do mapa do processo; e
- ▶ fornecer uma análise de processos poderosa e consistente com o vocabulário do *design*.

Esta decomposição é que garantirá a validade dos mapas finais.

A seguir, veremos uma metodologia de mapeamento de processos que, na visão de Rummier e Brache (1994, p. 140), “pode ser usada para consertar um processo quebrado, para reprojeter um processo existente como resposta a uma mudança e para projetar um processo novo”. O método integra os três níveis de desempenho apresentados: organizacional, de processo e de trabalho/executor.

Os três casos para os quais essa metodologia pode ser utilizada serão tratados como Aperfeiçoamento do Processo e, para realizá-lo, é importante fazermos um projeto do que será implementado, o qual deve ser elaborado por uma equipe interfuncional e levando em conta as 11 etapas, descritas a seguir:

- ▶ Questão crítica do contexto identificada. No nível da organização, é um problema ou uma oportunidade potencial ou atual, que tenha impacto sobre a estratégia da organização, é identificado para o negócio, dando início ao Aperfeiçoamento do Processo.
- ▶ Processo Crítico Seleccionado. Depois de estabelecida a Questão Crítica do Negócio, os processos interfuncionais que tenham maior probabilidade de resolvê-la devem ser identificados pelos tomadores de decisão.
- ▶ Líder e membros da equipe do processo selecionado. Acreditamos que essa tarefa não deva ser atribuída a um analista, pois os melhores resultados são obtidos quando o Aperfeiçoamento do Processo é realizado por uma equipe que esteja diretamente envolvida com o processo crítico. Essa equipe deve ter um líder que também precisa ter envolvimento com o processo. O trabalho pode ser auxiliado por um facilitador que não faça parte do processo, mas que requeira alguma especialidade em aperfeiçoamento de métodos.
- ▶ Equipe treinada. Deve ser repassado à equipe o fundamento lógico e os instrumentos do Aperfeiçoamento do Processo.

- ▶ Mapa “atual” desenvolvido. A equipe desenvolve um Mapa de Relacionamento e um Mapa de Processos que, juntos, descrevem o estado atual do processo crítico.
- ▶ Fios desligados identificados. São identificadas pela equipe as desconexões do processo, ou seja, entradas ou saídas faltantes, redundantes ou ilógicas que podem afetar a Questão Crítica do Negócio.
- ▶ Fios desligados analisados. São identificadas as causas das desconexões.
- ▶ Mapa “ideal” desenvolvido. A equipe desenvolve um Mapa de Processo que descreve um ideal para se atingir os objetivos da Questão Crítica do Negócio.
- ▶ Medidas estabelecidas. Com base na questão crítica do contexto, são estabelecidos objetivos e metas para monitorar os trabalhos.
- ▶ Mudanças planejadas e recomendações desenvolvidas e apresentadas. As mudanças devem ser planejadas pela equipe e, caso necessário, apresentadas para aprovação. Devemos observar se o terceiro nível do desempenho, trabalho/executar, está preparado para as mudanças, pois se ele não apoiá-las, as mudanças não se efetuarão.
- ▶ Mudanças implementadas. Nessa etapa, as mudanças são implementadas conforme planejamento desenvolvido na etapa anterior.

Conforme você pode observar, a última etapa não representa o fim, mas sim o início da etapa de gerenciamento do processo, por meio da qual novas oportunidades de aperfeiçoamento do processo são identificadas e dão início assim a um novo ciclo. Para um melhor entendimento, analise a Figura 14 que traz o diagrama de aperfeiçoamento do processo proposto por Rummler e Brache (1994).

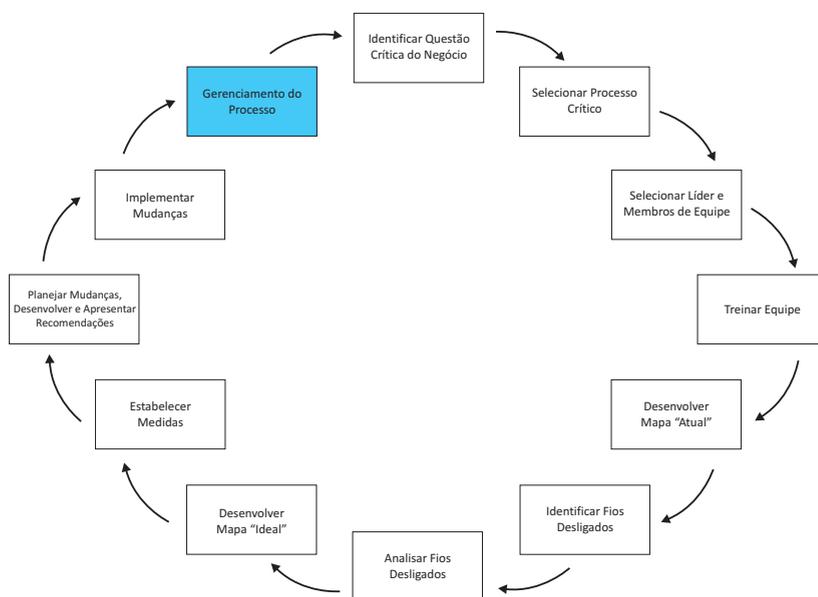


Figura 14: Diagrama de aperfeiçoamento do processo
 Fonte: Adaptada de Rummler e Brache (1994)

Conforme mencionamos, existem vários métodos para mapeamento de processos. No entanto, a metodologia indicada por Rummler e Brache (1994) é considerada, para fins desta disciplina, como abrangente, uma vez que engloba aqueles três níveis de desempenho, não tratando, portanto, o esforço de mapeamento como uma atividade isolada.

Por fim, vale destacar que a adoção de uma proposta sólida precisa estar suportada pela intenção de documentá-la, e é exatamente sobre esse tema que conversaremos na próxima seção. Preparado? Vamos lá?

IMPORTÂNCIA DO FATOR DOCUMENTAÇÃO

Documentar os processos é uma decisão que as organizações, sem exceção, deveriam adotar no intuito de manter atualizados os registros que garantam a sua sobrevivência e, ao mesmo tempo, permitam a execução de esforços visando a sua perpetuação.

Mas será que essa perspectiva atinge também as organizações públicas ou serve apenas para as organizações privadas?

Atinge também as organizações públicas sim. Porém não afetam obrigatoriamente, contudo se as organizações públicas não são movidas por necessidades de sobreviver e se perpetuar, mesmo nessa condição deveriam adotar posturas que permitissem documentar suas operações, visando com isso gerar registros, os mais pontuais possíveis, sobre seus processos para que, periodicamente, e com base na sua análise, possam revisar seus métodos de atendimento e, de forma subsequente, implementar inovações e melhorias.

Observe que esse raciocínio, em síntese, sugere uma mudança de paradigma na gestão das informações empregadas por organizações públicas, pois entendemos que, sob a ótica da melhoria contínua, toda a organização deveria envidar esforços para buscar por novas formas de realizar suas atividades, mesmo que agindo reativamente, em resposta às múltiplas pressões que emanam de suas partes interessadas, dentre as quais podemos destacar:

usuários; fornecedores; governo; canais de mídia; e a sociedade como um todo.

Vivemos em uma sociedade na qual o acesso à informação assume contornos vitais, potencializando tecnologias da informação capazes de garantir visibilidade e acessibilidade, praticamente irrestritas, a uma infinidade de dados que, se devidamente organizados, poderão gerar subsídios importantes para auxiliar na tomada de decisões nos diversos níveis, pessoal, profissional e empresarial. Mais especificamente neste último, estimamos que as organizações contemporâneas dispõem de ferramentas que lhes permitam armazenar, consolidar e analisar dados inerentes às suas próprias práticas.

Nesse contexto, surge a importância dos chamados manuais administrativos que na visão de Cury (2000, p. 415) podem ser definidos como:

[...] documentos elaborados dentro de uma empresa com a finalidade de uniformizar os procedimentos que devem ser observados nas diversas áreas de atividades, sendo, portanto, um ótimo instrumento de racionalização de métodos, de aperfeiçoamento do sistema de comunicações, favorecendo, finalmente, a integração dos diversos subsistemas organizacionais, quando elaborados cuidadosamente com base na realidade da cultura organizacional.

Assim, podemos afirmar que os manuais são instrumentos gerenciais, de relativa duração, que apresentam instruções de caráter normativo agrupadas por um invólucro característico, de fácil identificação, classificado, codificado, provido de índice e organizado a fim de aumentar ao máximo o seu valor como obra de referência. Obviamente, a relativa duração dos documentos, inseridos nos manuais, não os tornam eternos e, assim, eles devem ser encarados como instrumentos executivo-normativos cuja utilidade para a organização reside na razão direta de sua flexibilidade e agilidade em se adaptar às mudanças processadas em quaisquer dos assuntos que os integram.

***Efetividade** – eficácia com eficiência, ou seja, grau de satisfação das necessidades dos clientes mediante os produtos ou serviços da organização. Fonte: Lacombe (2004).

Desse modo, no intuito de que os manuais representem instrumentos a serviço da **efetividade*** organizacional, eles devem ser submetidos à análise crítica e avaliação, não somente por parte dos responsáveis pela sua elaboração e gerenciamento, como também, e, principalmente, pelos seus usuários de modo geral. Esses usuários, por sua vez, não devem prender-se de forma imutável e inflexível ao que regem os manuais, pois, dessa forma, haveria o risco de que as organizações se tornassem mais reativas do que pró-ativas.

Percebidos como ferramentas administrativas voltadas para a organização, os manuais apresentam vantagens e desvantagens, as quais devem ser avaliadas pelas pessoas responsáveis pelos seus processos de elaboração e disseminação.

Considerando todo esse cenário, podemos elencar alguns requisitos necessários aos quais os manuais devem atender: definição da necessidade real e efetiva da organização; apresentação da diagramação estruturada e adequada para suas finalidades; adesão de um estilo redacional simples, curto, eficiente e conciso, suportado por um índice ou sumário, que se proponha a apresentar o encadeamento dos assuntos que serão abordados nas suas respectivas páginas, visando, dessa forma, facilitar o acesso dos usuários às informações pesquisadas.

Os manuais devem conter instruções necessárias e suficientes para possibilitar a compreensão do assunto em pauta e serem distribuídos a todos os funcionários que deles necessitem. Finalmente, devem apresentar a adequada flexibilidade, além de favorecer a execução de um processo cíclico e contínuo que envolve as etapas de revisão, atualização e distribuição.

Dessa forma, podemos afirmar que como vantagem os manuais constituem em uma importante e constante fonte de informações sobre as práticas da organização. Além de facilitar o processo de efetivação das políticas e instruções de trabalho e das

funções administrativas, auxiliando na fixação dos critérios, dos parâmetros e dos padrões, bem como possibilitando a uniformização quanto ao uso da terminologia inerente ao processo administrativo. Com isso, os manuais propiciam a normalização das atividades da organização, como também a adequação, coerência e continuidade nas instruções normativas pelas suas várias unidades organizacionais, fato este que pode contribuir com o efetivo aumento na eficiência e eficácia dos trabalhos executados. Adicionalmente, vale observar que os manuais possibilitam treinamento tanto aos novos quanto aos antigos colaboradores, representando uma ferramenta de orientação e consulta permanente na organização.

Em contrapartida, o uso de manuais pode apresentar algumas desvantagens, como podemos observar a seguir:

- ▶ constituem um ponto de partida, porém não a solução para todos os problemas administrativos que possam ocorrer na organização. Normalmente, incluem somente os seus aspectos formais deixando de lado os aspectos informais, cuja vigência e importância para o cotidiano tendem a ser considerados e, analisados sob esse prisma, tendem a ser geralmente pouco flexíveis (OLIVEIRA, 2000); e
- ▶ podem contribuir para minimizar a incidência do julgamento pessoal, tornando-se, muitas vezes, um freio que pode inibir não somente a iniciativa, como também a criatividade do indivíduo no espaço organizacional.

Claramente, podemos perceber que é praticamente ilimitado o número de manuais que podem ser criados com o objetivo de auxiliar as organizações a alcançarem seus objetivos. Eles podem ser classificados em diversos grupos, dependendo unicamente das necessidades e especificidades de cada organização. Dentre os mais comumente empregados, **destacamos** três:

- ▶ Manual da Organização, ou Regimento Interno;
- ▶ Manual de Políticas e Diretrizes; e
- ▶ Manual de Instruções de Trabalho.

Esta disciplina está centrada nos processos administrativos e, neste tópico específico, discutiremos detalhadamente a importância do fator documentação para subsidiar práticas de mapeamento de processos, explorando, enfaticamente, os chamados Manuais de Instruções, pela sua aderência imediata ao contexto em estudo.

O **Manual de Instruções de Trabalho** é aquele que descreve detalhadamente os processos de trabalho, tanto no nível administrativo quanto operacional. Esse manual tem o propósito de reunir, a partir das políticas e diretrizes traçadas, as rotinas de trabalho da organização, com o objetivo de facilitar a consulta por qualquer empregado na pesquisa sobre determinado assunto (SIMCSIK, 1992).

Segundo Ballestero-Alvarez (2000, p. 289), esse tipo de manual “fixa métodos ou um conjunto de técnicas e processos para trabalhar com atividades futuras; constituem mais guias de ação do que raciocínio e estabelecem a sequência cronológica dos atos”. No entanto, Cury (2000, p. 420) define algumas finalidades dos manuais de instruções de trabalho como principais:

- Veicular instruções corretas aos preparadores das informações para serem processadas por um centro de serviços;
- Proporcionar, por intermédio de uma ou mais unidades organizacionais, métodos que possibilitam a execução uniforme dos serviços;
- Atribuir às unidades organizacionais, competência para definição das informações que são incluídas no manual; e
- Coordenar as atividades das unidades organizacionais, permitindo a consecução racional dos propósitos da empresa.

Observe ainda que, na percepção de Mendonça (2002), em condições normais uma instrução de trabalho deve conter os seguintes elementos construtivos: objetivo; órgãos envolvidos; documentação envolvida; diretrizes; detalhamento da rotina; e o fluxograma correspondente, explicitados a seguir:

- ▶ **Objetivo:** é a definição da razão de existir da instrução de trabalho. Por meio dele, expressamos com clareza a finalidade da instrução, como também mencionamos a respectiva abrangência prevista para a sua execução.
- ▶ **Órgãos envolvidos:** espaço destinado para enumerar e nominar todos os órgãos da organização que têm envolvimento direto com a execução da rotina em pauta.

- ▶ **Documentação envolvida:** neste campo, devemos enumerar e nominar todos os documentos da organização que de alguma forma estejam envolvidos com a execução da rotina. São considerados documentos todos os **formulários planos*** ou **contínuos*** utilizados no transcurso do trabalho.
- ▶ **Diretrizes:** espaço destinado para registrar as competências e responsabilidades dos órgãos envolvidos com a execução da instrução. Em condições normais, deve ser configurada pelo menos uma diretriz para cada área envolvida. No entanto, buscando estabelecer uma correlação mais estreita com outros instrumentos normativos, podemos admitir que as diretrizes sejam extraídas das competências e das responsabilidades existentes no Manual de Organização ou do próprio Manual de Políticas e Diretrizes, se for o caso. O preenchimento desse campo assume também uma condição bastante importante, pois estima-se que por meio do elenco de diretrizes sejam ratificados tanto a participação quanto o comprometimento de cada órgão envolvido para com a correta realização do trabalho.
- ▶ **Detalhamento da rotina:** como o próprio nome diz, esse campo está destinado para o delineamento de todos os **passos** necessários para que a rotina seja executada com o grau de precisão planejado. O detalhamento deve ser elaborado tomando por base a confecção de uma lista, preferencialmente ordenada de forma numérica crescente e mantida do início ao fim da instrução. A atenção a esse fato pode impedir, por exemplo, que em uma mesma instrução de trabalho surjam dois passos distintos, executados por áreas também distintas com a mesma numeração.
- ▶ **Fluxograma:** considerado uma ferramenta imprescindível, pois permite uma visão completa do envolvimento entre os diversos órgãos na execução da

***Formulários planos** – todos os veículos de passagem de informação, impressos em papel, cuja finalidade é receber registros efetuados manualmente em quaisquer configurações. Fonte: Elaborado pelo autor.

***Formulários contínuos** – todos os veículos de passagem de informação, emitidos com o auxílio de ferramentas de processamento eletrônico de dados, cuja finalidade é apresentar registros de dados ordenados que permitam configurar um quadro de informação. Fonte: Elaborado pelo autor.

Sobre este aspecto, e conforme nossos estudos anteriores, podemos definir um passo como sendo a menor partícula necessária para suportar a execução de um trabalho qualquer.

rotina dos diversos procedimentos administrativos. Embora devamos recomendar a adoção do padrão ANSI, anteriormente estudado por você, ressaltamos que gráficos desse tipo não são encontrados em muitos manuais de instruções. Seus símbolos devem ser entendidos não somente pelo analista que o desenha, como também, e, principalmente, pelos usuários que devem utilizar o fluxograma como ferramenta de trabalho.

Para efeito de ilustração da composição de uma instrução de trabalho, vamos analisar uma estrutura proposta para suportar a execução da rotina de atendimento presencial, projetada para a Central de Atendimento da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF).

Note que a composição obedece com fidelidade aos parâmetros apresentados neste tópico, excetuando apenas a inexistência do campo destinado aos documentos envolvidos, pois a execução dos procedimentos ali executados dispensa a necessidade de emissão de documentos para a sua realização. Para entendermos melhor, vejamos alguns elementos do manual de instruções da Central de Atendimento da Universidade Federal de Juiz de Fora descritos a seguir:

	MANUAL DE INSTRUÇÕES DE TRABALHO		CÓDIGO: MINT-001/2005	
	ASSUNTO: UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA CENTRAL DE ATENDIMENTO ATENDIMENTO PRESENCIAL	EMISSÃO 30/09/2005	ATUALIZAÇÃO	
		N.º REVISÃO	N.º PÁGINA 5/6	

APRESENTAÇÃO

As operações da Central de Atendimento da Universidade Federal de Juiz de Fora possuem um caráter de cunho receptivo, isto é, toda a estrutura está disponível para receber as diversas demandas e, logo em seguida, direcioná-las no sentido das respectivas linhas resolutivas. Para tanto, sua configuração foi projetada de forma integrada, visando possibilitar o atendimento simultâneo a diferentes modalidades de contatos tais como: atendimento presencial; atendimento telefônico e, por fim, o atendimento com direcionamento executado via Internet. Como se pode perceber o escopo de operações pressupõe a adoção de uma plataforma de atendimento com característica multifuncional. A figura 1 a seguir demonstra o aspecto de multifuncionalidade projetado para Central de Atendimento da UFJF.



Fonte: Elaborado pelo autor

	MANUAL DE INSTRUÇÕES DE TRABALHO		CÓDIGO: MINT-001/2005	
	ASSUNTO: UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA CENTRAL DE ATENDIMENTO ATENDIMENTO PRESENCIAL		EMISSÃO 30/09/2005	ATUALIZAÇÃO
			N.º REVISÃO	N.º PÁGINA 5/6

1 OBJETIVO

Orientar e disciplinar as operações que envolvem a modalidade de atendimento presencial na Central de Atendimento da Universidade Federal de Juiz de Fora, desde o recebimento do cidadão que demande por informações ou serviços, até a sua efetiva liberação.

2 ATORES ENVOLVIDOS

- Cidadão demandante do atendimento;
- Recepcionistas da Central;
- Operador de Atendimento.

3 DIRETRIZES

1. *Esta modalidade de atendimento visa garantir tanto a organização quanto a seqüência dos atendimentos, de forma que as primeiras pessoas a chegarem serão atendidas obrigatoriamente nesta mesma ordem;*
2. *O cidadão receberá um atendimento pautado pelo senso de urbanidade e, sob nenhuma hipótese, terá os seus direitos violados por quaisquer tipos de manifestações de poder;*
3. *Mantendo conformidade ao dispositivo legal em vigor o cidadão com faixa etária igual ou superior aos 65 (sessenta e cinco) anos de idade tem o direito a receber atendimento privilegiado, resguardadas apenas e para tanto, as condições operacionais do momento. Para efeito da execução desta rotina, gestantes também terão direito a atendimento privilegiado;*
4. *No transcurso desta modalidade de atendimento os operadores da Central serão os responsáveis diretos pelo esgotamento da fila de espera;*
5. *O processo será operacionalizado através de um sistema que oferecerá uma seqüência de senhas numéricas, emitidas diariamente em ordem crescente que, por sua vez, que serão obtidas pelos cidadãos que demandarem por esta modalidade de atendimento.*

	MANUAL DE INSTRUÇÕES DE TRABALHO		CÓDIGO: MINT-001/2005	
	ASSUNTO: UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA CENTRAL DE ATENDIMENTO ATENDIMENTO PRESENCIAL	EMISSÃO 30/09/2005	ATUALIZAÇÃO	
		Nº REVISÃO	Nº PÁGINA 5/6	

4 PROCEDIMENTOS

Recepcionistas da Central de Atendimento

1. *Recepciona o cidadão que demanda atendimento através desta modalidade;*
2. *Caso perceba a presença de um cidadão com faixa etária avançada solicita-lhe um documento de identificação;*
3. *Caso identifique idade igual ou superior a 65 (sessenta e cinco) anos encaminha-o para o atendimento privilegiado, que dispensa a necessidade de obtenção de senha e permanência na fila de espera;*
4. *Caso se trate de uma gestante oferece-lhe a mesma oportunidade para receber atendimento privilegiado;*
5. *Caso contrário direciona-o para a obtenção da senha correspondente e necessária para garantir o seu atendimento;*
6. *Encaminha-o para uma das acomodações disponíveis;*
7. *Informa-o sobre o processo, que implica em explicar detalhadamente como ele deve proceder para responder ao chamado do sistema visando a realização do devido atendimento.*

Operador de Atendimento

8. *Acessa o sistema e efetua o disparo de uma senha para atendimento;*
9. *Aguarda por alguns instantes a presença do cidadão;*
10. *Decorridos aproximadamente 60 segundos, e caso não receba o cidadão portador daquela senha, retoma o acesso ao sistema e dispara uma nova senha;*
11. *Recebe o cidadão e solicita-lhe a entrega do canhoto com a senha impressa;*
12. *Realiza conferência visual para identificar se o número chamado é correspondente ao canhoto apresentado pelo cidadão;*
13. *Caso o número da senha seja diferente daquele exibido pelo sistema, aborta o processo de atendimento e comunica ao cidadão a necessidade de que seja respeitada a seqüência numérica que é controlada automática e sistemicamente;*

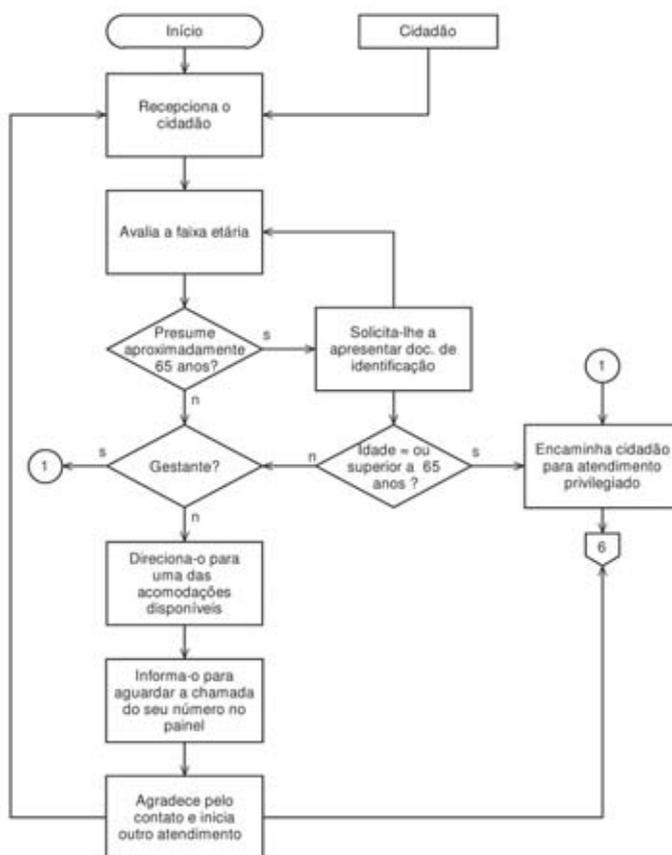
	MANUAL DE INSTRUÇÕES DE TRABALHO		CÓDIGO: MINT-001/2005	
	ASSUNTO: UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA CENTRAL DE ATENDIMENTO ATENDIMENTO PRESENCIAL		EMISSÃO 30/09/2005	ATUALIZAÇÃO
			N.º REVISÃO	N.º PÁGINA 58

14. *Solicita então que o cidadão retorne para a fila de espera e aguarde pela chamada do seu número;*
15. *Caso o número da senha confira com aquele exibido pelo sistema inicia o atendimento correspondente;*
16. *Solicita ao cidadão que exponha a sua demanda;*
17. *Caso o esgotamento da demanda requeira simplesmente a passagem de uma informação repassa-a ao demandante;*
18. *Indaga-o se deseja mais alguma informação e, caso a resposta seja negativa, agradece pelo contato, dispensando-o em seguida;*
19. *Caso o atendimento demande por outras ações, realiza procedimento de contato com os atores responsáveis pelo seu devido esgotamento;*
20. *Concluído o atendimento, agradece ao cidadão pelo contato dispensando-o em seguida;*
21. *Reinicia o processo conforme passo número 8 desta instrução de trabalho.*

	MANUAL DE INSTRUÇÕES DE TRABALHO	CÓDIGO: MINT-001/2005	
	ASSUNTO: UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA CENTRAL DE ATENDIMENTO ATENDIMENTO PRESENCIAL	EMIÇÃO 30/09/2005	ATUALIZAÇÃO
		Nº REVISÃO	Nº PÁGINA 5/6

5 - FLUXOGRAMA

Recepcionistas da Central de Atendimento

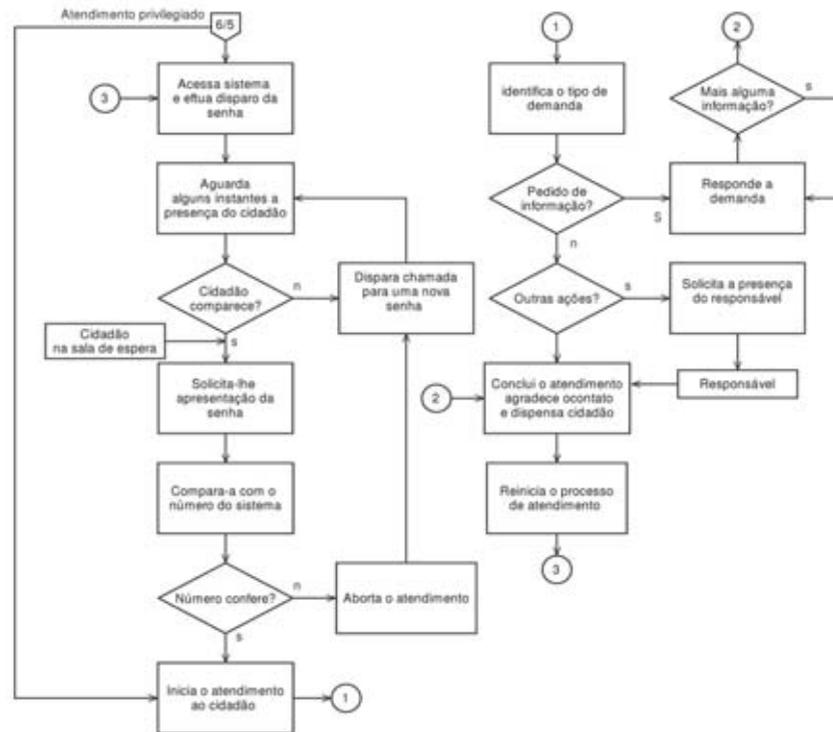


Fonte: Elaborado pelo Autor

	MANUAL DE INSTRUÇÕES DE TRABALHO	CÓDIGO: MINT-001/2005	
	ASSUNTO: UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA CENTRAL DE ATENDIMENTO ATENDIMENTO PRESENCIAL	EMISSÃO 30/09/2005	ATUALIZAÇÃO
		N.º REVISÃO	N.º PÁGINA 5/6

FLUXOGRAMA (continuação)

Operador de Atendimento



Fonte: Elaborado pelo Autor



NECESSIDADE DA CAPACITAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DE PESSOAS

Chegamos à última seção desta disciplina, a qual tem por finalidade mostrar a você a importância e a necessidade da capacitação e qualificação de pessoas, atributos estes tratados aqui no bojo dos processos administrativos e, de forma ainda mais específica, no contexto que envolve os esforços para a sua identificação, a sua compreensão e o seu mapeamento. Estimamos, portanto, que a busca pelo incremento nos níveis de profissionalização de pessoas que ocupam cargos públicos deva nortear as ações das organizações neste sentido.

Mas será que essa situação reflete a realidade das organizações?

Não parece refletir, embora estabelecida no campo inferencial, possamos analisar essa questão sob dois aspectos distintos, porém complementares. O primeiro, trata-se do perfil dos indivíduos que ingressam na vida pública, por isso, sugerimos uma incursão mais minuciosa, pois, com base nas aspirações desses indivíduos, deparamo-nos com uma cultura ainda fortemente influenciada pela aplicação de um modelo burocrático que, por sua vez, se apoia e se sustenta, pelo menos teoricamente, no chamado conhecimento técnico que, pautado por sinais de racionalidade, transformaria aquele modelo em uma ferramenta capaz de assegurar a eficiência administrativa.

Aqui o termo política prevê a adoção de práticas participativas que enlaçam a sociedade e a organização no intuito de aprimorar a eficiência administrativa.

No segundo, considerado de cunho estrutural em linhas gerais o que você poderá perceber na prática cotidiana que as organizações públicas, embora sustentadas por estruturas de hierarquia e poder, mesmo que construídas sobre os preceitos da chamada burocracia mecanizada, se apresentam como organismos cujos instrumentos de operação e controle funcionam sob a égide de orientações fortemente impregnadas por **componentes políticas**; tal fato tende a distorcer não somente a sua concepção estrutural, como também, e, principalmente, os resultados advindos de sua atuação.

Essa constatação nos remete a reflexões sobre os modelos prescritivo e descritivo sinalizados por Robbins (1981) e discutidos no início desta disciplina. Ou seja, podemos identificar uma inversão de valores na medida em que a impessoalidade das normas concorre para transformar um perfil de conduta, eminentemente descritivo, pautado em padrões prescritivos, que criam barreiras à prática da informalidade e o conseqüente desenvolvimento e a aplicação de formas mais flexíveis de operação e gerenciamento dos serviços oferecidos à população.

Contudo, essa perspectiva pode apresentar como reflexo a desvalorização do ser humano no contexto organizacional e, paralelamente, provocar desajustes funcionais, como também potencializar a formação de conflitos de interesses que envolvem, por fim, a qualidade do atendimento oferecido *versus* as crescentes e complexas demandas da sociedade.

Por outro lado, temos de lembrar que nem todos os indivíduos que ingressam na área pública veem nela uma oportunidade para executar ações de cunho meramente burocrático, repetitivas pela própria essência e, portanto, distantes de aspirações que permitam enfrentar e superar novos desafios no âmbito profissional. Entretanto, se somarmos a isso a ausência de uma dinâmica intraorganizacional focada na continuidade do processo de qualificação e aperfeiçoamento contínuos, a estrutura tende a provocar acomodação e desestímulo das pessoas para com o trabalho a ser executado, fatores estes que tendem a interferir e a

comprometer direta e decisivamente na obtenção e na mensuração de resultados mais expressivos.

Cada organização tem uma cultura específica, apoiada, transmitida e transformada através do processo de interação social dos inúmeros e diferenciados atores que nela atuam. Nesse sentido, as transformações nos padrões culturais das organizações públicas estão relacionados às aspirações da sociedade, que deseja **e demanda** serviços públicos **com** melhor qualidade e prestados com maior nível de transparência. Essas mudanças entretanto, estão sujeitas a encontrar resistências para se consolidarem. Quando isto ocorre, é essencial atuar sobre os pressupostos básicos da organização e suas relações de poder, o que evidentemente provoca resistências muito fortes. (AKTOUF, 1993 apud MATIAS-PEREIRA, 2008, p. 17). (grifo nosso).

No entanto, nosso objetivo, neste momento final da disciplina, não é levá-lo a tecer uma análise aprofundada sobre questões culturais, por meio das quais as organizações públicas estabelecem seus instrumentos de Administração que enlaçam, conforme mencionado, a ativação simultânea das funções de planejamento, organização liderança e avaliação.

Nosso objetivo é conscientizá-lo sobre a necessidade da adoção de uma postura reflexiva envolvendo essas questões e, na medida do possível, sobre a possibilidade da adoção de uma linha de conduta pró-ativa que lhe permita, por meio do seu esforço profissional, contribuir para minimizar o distanciamento entre o discurso e a prática, que se materializa aqui no afastamento percebido entre o modelo estrutural proposto e o seu consequente alinhamento ao desdobramento dos processos administrativos correlatos, assim, aproximá-la dos requisitos propostos pela organização em que, porventura, se encontre inserida, mostrando-se mais bem preparada para enxergar seus processos com maior nitidez e, por extensão, operá-los com qualidade, alinhamento e precisão.



Considerando a importância e o aumento do grau de profissionalismo no setor público, mais especificamente, a necessidade de revisão e adequação da sua proposta estrutural, na condição de futuro especialista em Administração Pública, como podemos contribuir para essa realidade?

Podemos afirmar que contribuição estaria associada diretamente à execução de programas intra e interinstitucionais para capacitação de servidores, pois, no campo operatório, eles serão os responsáveis por dinamizar, por meio de suas ações cotidianas, as transformações que essa proposta sugere.

Como você pôde perceber, não há mudança de método capaz de sobreviver à manutenção de antigos padrões de conduta. Nesse sentido, modificar a estrutura formal e comportamental das organizações, em relação à adoção de práticas contínuas para qualificação dos indivíduos que nela trabalham, pode ser a chave que possibilitará à gestão pública a implementação das garantias necessárias para a execução de processos que mantenham conformidade aos serviços prestados e, por extensão, sejam capazes de fornecer indicadores sólidos de melhoria das condições gerais de trabalho e bem-estar das pessoas. Observe também que agindo dessa forma a organização estaria potencialmente preparada para auferir ganhos de cunho social às demais **partes interessadas***.

***Parte interessada** – conjunto de atores (pessoas ou instituições) que se relacionam direta ou indiretamente com uma organização, na medida em que usufruem de seus bens ou serviços. Fonte: Elaborado pelo autor.

Para tanto, lembre-se de que existem ferramentas, utilizadas em ambientes organizacionais, que buscam aprimorar continuamente os seus processos encarados aqui em sentido amplo. Dentre elas, destacamos o chamado **ciclo do PDCA**, também conhecido e difundido como ciclo da melhoria contínua, ou Ciclo de Deming, em homenagem ao consagrado cientista que lhe deu visibilidade. Tal ferramenta apresenta características construtivas que lhe conferem uma forma circular, objetivando possivelmente classificá-la como instrumento de aplicação cíclica e, de certa forma, contínua e constante.

Para possibilitar a sua compreensão, passaremos então ao seu detalhamento, que envolve as definições para cada uma das ações preconizadas pelo encadeamento das letras PDCA e seus respectivos significados. Veja a Figura 15.

Em linguagem comum nas organizações que decidiram pela sua adoção e aplicabilidade, esta ferramenta foi rebatizada com o título “giro no PDCA”.

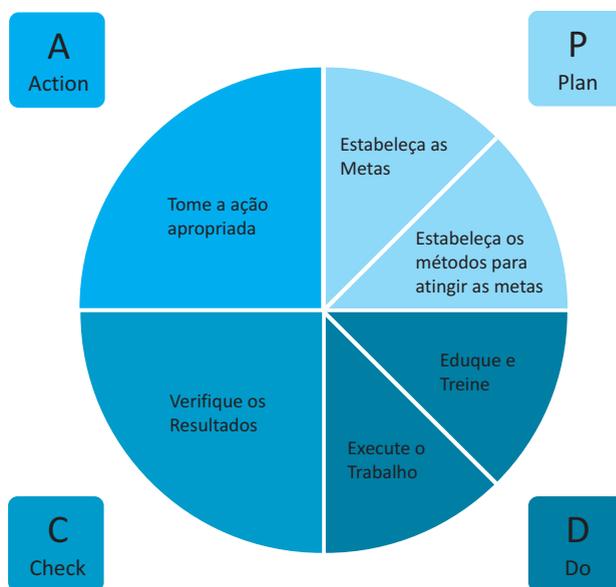


Figura 15: Ciclo do PDCA
Fonte: Adaptada de Farias Filho (2000)

Explorando com maior atenção o conteúdo da Figura 18, podemos notar que cada um dos quatro quadrantes do ciclo é representado por uma ação principal que se desdobra em metas que precisam ser atingidas para que a próxima ação seja implementada com o sucesso almejado.

Assim, observe que o processo tem início pela ação (**P = Plan**) que representa a “componente de planejamento” do ciclo, a organização deve estabelecer as metas que pretende atingir e disseminá-las para todas as pessoas diretamente envolvidas no contexto de construção da nova realidade pretendida. Para tanto, é necessário que sejam estabelecidos, paralelamente, os métodos que definirão os padrões de conduta que permitam atingir aquelas metas traçadas anteriormente.

Veja que na linha de ação subsequente temos o (**D = Do**) que indica o “fazer”, estabelece que a organização necessita envidar esforços no sentido de aumentar o grau de capacitação das pessoas, por meio de uma combinação entre as ações de educar e treinar. Concluída a fase de capacitação, cumpre, então, executar o trabalho e pôr em prática todo o arcabouço de qualificação recém-obtido. Modernamente, as chamadas organizações investem maciçamente

A partir dessa fase podemos modificar a cultura interna transformando a organização em um espaço melhor preparado para suportar as oscilações de demanda com a flexibilidade adquirida e disseminada.

em programas de capacitação visando potencializar e fortalecer habilidades, capacidades, percepções.

Seguindo a próxima linha de ação, representada pelo (**C = Check**) responsável pela “checagem”, a organização pode executar um processo de autoavaliação de todo o trabalho realizado e, a partir dessa análise crítica, estabelecer os caminhos que permitirão direcionar, manter ou redirecionar os rumos, se necessário. Nesse aspecto, os resultados obtidos carregam uma infinidade de dados que, depois de serem devidamente analisados, podem ser transformados em informações importantes, que alimentarão o processo decisório, contribuindo para ampliar a busca pela excelência administrativa e operacional.

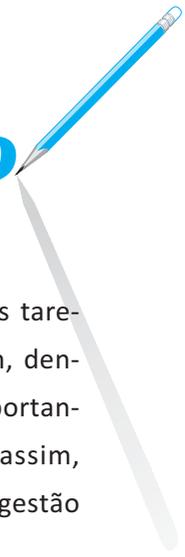
Por fim, mantendo o giro na ferramenta, chegamos ao (**A = Action**), que significa “ação” e, nessa fase, a organização poderá estabelecer as linhas de ação evidenciadas anteriormente. Nesse momento, as práticas podem ser pró-ativas ou reativas dependendo, obviamente, da análise dos resultados obtidos. Ao agir reativamente, a organização atuará no sentido de corrigir seus rumos, pois muito provavelmente algo ficou fora das expectativas originalmente formuladas. Em contrapartida, ao agir na vertente da pró-atividade, a organização demonstrará uma atuação comprometida com a obtenção de critérios de melhoria contínua; e sobre esse aspecto é importante refletir, pois tal melhoria só pode ser conseguida pela organização a partir da manifestação inequívoca da vontade de mudar para melhorar.

Complementando.....

Para ampliar seus conhecimentos quanto aos conceitos, aos elementos construtivos e à aplicabilidade dos manuais, consulte a obra indicada, a seguir:

- 📌 *Organização e Métodos*: uma visão holística, perspectiva comportamental e abordagem contingencial – de Antonio Cury.

Resumindo



Nesta Unidade, conversamos sobre os passos, as tarefas e as atividades de processos. Destacamos também, dentro desse cenário, o fluxograma como sendo uma importante ferramenta que organiza uma rotina facilitando assim, por meio da estruturação de processos, a prática da gestão administrativa.

Por fim, destacamos a importância dos manuais já que podemos caracterizá-los como fontes de consultas sobre a normatização de direitos e deveres, postos em prática em uma organização e, paralelamente buscamos apresentar a metodologia do ciclo do PDCA como uma importante ferramenta, por meio da qual, as organizações públicas e privadas, podem implementar planos e programas voltados à capacitação de pessoas para o exercício cotidiano de suas funções.



Atividades de aprendizagem

Chegamos ao final deste livro e para fixar os conceitos inerentes à correta utilização da simbologia proposta, verifique seu entendimento resolvendo os exercícios propostos a seguir, pois foram elaborados para fortalecer sua aprendizagem na temática. Então, mãos à obra!

1. Capture uma rotina qualquer inerente ao seu trabalho cotidiano e elabore o fluxograma horizontal que a represente graficamente, adotando a simbologia aqui proposta e, principalmente, os conceitos correspondentes. Para facilitar a sua tarefa, utilize a opção “autoformas”, disponível no editor de texto instalado no seu computador. Nela, selecione a opção fluxograma. A seguir, identifique, escolha e marque os símbolos necessários para montar o gráfico.
2. Tomando por base o modelo de manual de instruções apresentado nesta Unidade, obtenha o detalhamento de um procedimento, preferencialmente executado por uma organização pública e, com base nas orientações estudadas, construa um modelo semelhante ao manual supramencionado, procurando respeitar integralmente os elementos construtivos nele apresentados.

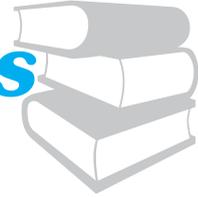
CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com essas argumentações, finalizamos o desdobramento do conteúdo programático preparado, com muito carinho, para suportar a aplicação de nossa disciplina. Esperamos, portanto, que a sua leitura tenha sido considerada como fluida, agradável e, principalmente, proveitosa sob múltiplos pontos de vista. Assim, nos resta agradecer por esta oportunidade de contato e estimar que este texto, com todas as suas limitações, possa contribuir com a sua trajetória acadêmica, no sentido maior de despertar seu interesse pelas correlações temáticas nele expressas. Assim, gostaríamos de sugerir que você possa revisar os objetivos de aprendizagem propostos pelas duas Unidades estudadas e, com base na sua percepção, identificar se eles foram ou não atingidos. Em quaisquer circunstâncias, lembre-se de revisitá-los periodicamente, assim como os textos correspondentes, e procure extrair deles reflexões que possam nortear a sua atuação profissional na qualidade de futuro especialista em Administração Pública, pois a partir desse momento suas responsabilidades para com as organizações e a sociedade tendem a aumentar significativamente.

Saudações acadêmicas,
Professor Ricardo Rodrigues Silveira de Mendonça.



Referências



AKTOUF, Omar. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHALANT, Jean-François. *O indivíduo na organização dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1993, v. 1.

BALLESTERO-ALVAREZ, María Esmeralda. *Manual de organização, sistemas e métodos: abordagem teórica e prática da Engenharia da Informação*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BUREAU VERITAS BRASIL. *Curso de Gestão de Processos*. Rio de Janeiro, 2001.

CRUZ, Tadeu. *Workflow: a tecnologia que vai revolucionar processos*. São Paulo: Atlas, 2000.

CURY, Antonio. *Organização e métodos: uma visão holística, perspectiva comportamental e abordagem contingencial*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

FARIAS FILHO, José Rodrigues de. Sistemas de Gestão pela Qualidade Total. In: *Módulos I a IV*. Notas de aula da disciplina SGQT. Niterói: UFF, 2000. Mestrado em Sistemas de Gestão.

HARVARD BUSINESS REVIEW. *Processo decisório: os melhores artigos da Harvard Business Review*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

HUNT, V. Daniel. *Process mapping: how to reengineer your business processes*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1996.

JOHANSSON, H. J. et al. *Processos de negócios*. São Paulo: Pioneira, 1995.

LACOMBE, Francisco José Masset. *Dicionário de Administração*. São Paulo: Saraiva, 2004.

LEAVITT, Harold J. Applied organizational change in industry: structural, technological, and humanistic approaches. In: MARCH, James G. *Handbook of organizations*. Chicago: Rand McNally & Co., 1965.

- MATIAS-PEREIRA, José. *Manual de Gestão Pública Contemporânea*. São Paulo: Atlas, 2008.
- MENDONÇA, Ricardo Rodrigues Silveira de. *Sumário da disciplina Organização & Métodos*. Juiz de Fora: UFJF, 2002.
- _____. Processamento de informações: um olhar reflexivo focado em três perspectivas. In: *Pequenas Empresas: reflexões e perspectivas de ação*. Juiz de Fora: EdUFJF, 2006.
- MINTZBERG, Henry. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo; Atlas, 1995.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- NADLER, David A. et al. *Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial*. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- ROBBINS, Stephen P. *O processo administrativo: integrando teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 1981.
- _____. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- ROCHA, Luiz Oswaldo Leal da. *Organização e métodos: uma abordagem prática*. São Paulo: Atlas, 1995.
- RUMMLER, Geary A.; BRACHE, Alan P. *Melhores desempenhos das organizações: uma abordagem prática para transformar organizações através da reengenharia*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- SIMCSIK, Tibor. *OMIS: organização, métodos, informação e sistema*. São Paulo: Makron Books, 1992, v. 1.
- VILLELA, Cristiane da Silva Santos. *Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional*. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

MINICURRÍCULO

Ricardo Rodrigues Silveira de Mendonça

Mestre em Sistemas de Gestão pela Universidade Federal Fluminense (UFF), graduado em Administração, consultor em organização e métodos sênior, ocupa na Universidade Federal de Juiz de Fora o cargo de Professor Assistente IV, em regime de dedicação exclusiva, vinculado ao Departamento de Ciências Administrativas (CAD) e acumula as funções de Vice Coordenador do Curso de Graduação em Administração presencial e Membro da Equipe de Coordenação dos Cursos de Graduação em Administração a distância, ambos cancelados pela Faculdade de Administração da UFJF.

