

UNIDADE 4

PROCESSOS: O QUE SÃO?

4.1 OBJETIVO GERAL

Apresentar os elementos dos processos, seus tipos, bem com termos relativos a seu gerenciamento.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Esperamos que, ao final desta Unidade, você seja capaz de:

- a) identificar os elementos dos processos;
 - b) classificar seus tipos;
 - c) reconhecer a hierarquia entre eles;
 - d) diferenciar gestão de processos de gestão por processos;
 - e) apresentar a metodologia para gerenciamento de processos;
 - f) distinguir os tipos de fluxograma.
-

4.3 HORA DE MUDAR DE PERSPECTIVA

Nesta Unidade, vamos mudar nossa perspectiva de análise sobre as organizações. Em vez de focarmos na estrutura organizacional, vamos estudá-las a partir da visão de processos, entendendo que elas são coleções deles. Para isso, discutiremos os conceitos básicos da área de gestão de processos. Introduziremos o tema, apresentando o conceito de processo e discutindo sua gestão nas organizações. Na sequência, será dado enfoque ao ciclo dessa gestão, definindo etapas que permitem a implantação do gerenciamento de processos. Por fim, a etapa de mapeamento e suas principais ferramentas serão exploradas em detalhes.

É importante que você saiba que essa visão de processos está presente em diversas abordagens gerenciais. Por exemplo, não existe nenhum programa de qualidade que não tenha o gerenciamento de processos como um de seus elementos-chave. Portanto, os conhecimentos discutidos aqui serão úteis quando, futuramente, você quiser promover melhorias nos processos dos ambientes de informação.

Bom estudo!



4.4 UMA NOVA VISÃO: PROCESSOS

Todas as atividades necessárias ao atendimento do usuário de uma biblioteca podem ser agrupadas em processos. Além disso, tudo aquilo que é feito numa biblioteca, como o tombamento de um livro, a digitalização de materiais ou a cobrança de multa por atrasos na devolução de um item, é ou faz parte de um processo. Às vezes, esses processos começam e terminam num mesmo departamento, mas, na maior parte dos casos, eles atravessam os mais diversos departamentos de uma organização, em diferentes níveis hierárquicos. Assim, os processos não seguem exatamente a estrutura organizacional que vimos até aqui.

Podemos, então, pensar que, em vez de coleções de departamentos (representados no organograma), as organizações são coleções de processos. Esse modelo tradicional de gerenciamento delas, com base em sua estrutura funcional, tem sido adotado por décadas e, como vimos, possui alguns pontos positivos:

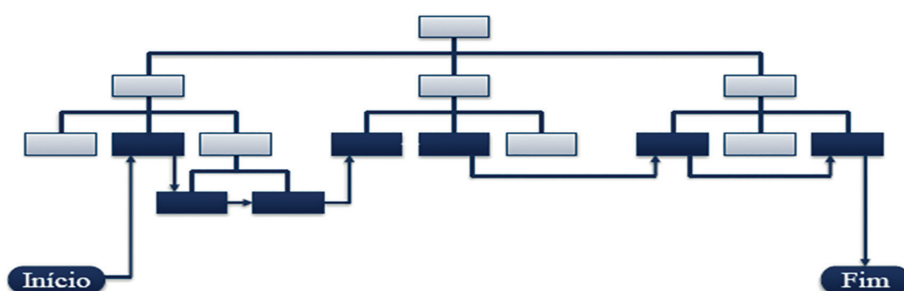
- a) apresenta a distribuição de responsabilidades, pois a divisão de tarefas é mais nítida entre os departamentos e cargos;
- b) favorece a especialização funcional;
- c) a hierarquia mostra claramente as relações de subordinação entre os cargos.

Porém, vimos também que a estrutura funcional possui muitos pontos negativos:

- a) tende a favorecer a otimização de partes da empresa (departamentos, funções), em detrimento do todo;
- b) dificulta a integração entre os departamentos, formando os chamados feudos organizacionais;
- c) dificulta a quebra de barreiras organizacionais, impedindo a comunicação, a colaboração e a solução de problemas mais complexos;
- d) não favorece a aprendizagem do todo, pois os problemas interfuncionais são mal resolvidos;
- e) principalmente, não é orientada para o cliente externo. Nesse caso, cada departamento concentra-se apenas em suas próprias atividades e não no resultado do processo como um todo.

Essas limitações são importantes e uma forma de superá-las é começar a entender as organizações por meio de seus processos de trabalho. Veja a Figura 27, a seguir:

Figura 27 – Visão de processos



Fonte: produção do próprio autor (2017).



Atenção

A visão de processo não inutiliza a importância da estrutura organizacional. Pelo contrário, a criação de uma boa estrutura de trabalho é essencial para que as organizações atinjam seus objetivos. O que queremos apontar aqui é um “outro olhar” que se deve ter para analisar e melhorar o desempenho das organizações.

Na figura anterior, temos uma estrutura organizacional, com seus departamentos e demais órgãos. Vemos que as atividades de dado processo perpassam os diversos departamentos.

Melhorar os processos é uma condição essencial para melhorar a qualidade dos produtos e serviços de uma biblioteca, por exemplo. Tais produtos e serviços devem ser capazes de atender as necessidades de seus usuários.

Mas como esses produtos e serviços são criados?

Eles são resultados dos processos. Portanto, uma forma de aumentar a satisfação do usuário é melhorar a qualidade dos processos da biblioteca.

As limitações da estrutura funcional tradicional e a necessidade de satisfação dos clientes, decorrente do movimento da qualidade, fizeram com que as organizações se preocupassem com a forma como os processos eram gerenciados.

Criou-se, assim, o gerenciamento por processos. Trata-se de uma metodologia para a contínua avaliação, análise e melhoria do desempenho dos processos de negócio de uma organização, gerando os seguintes benefícios:

- a) facilidade e agilidade na execução dos processos;
- b) análise e implementação de melhorias;
- c) aumento na eficiência e na eficácia dos processos;
- d) melhoria dos produtos e serviços, já que eles são resultados dos processos desempenhados na organização.

Antes de falarmos sobre como aplicamos essa metodologia, vamos nos concentrar em alguns conceitos-chave.



Multimídia

Gostaríamos de convidar você a explorar um pouco mais sobre a gestão de processos em bibliotecas. Sugerimos que leia o texto presente no seguinte *link*: <<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/2077>>.

Ele mostra que a gestão por processos em bibliotecas é um instrumento importante para a melhoria contínua na qualidade de processos, serviços e produtos.

4.5 MAS, AFINAL, O QUE SÃO PROCESSOS?

Um processo pode ser definido de diferentes formas. O mais comum é defini-lo como um conjunto de atividades interligadas, realizadas numa sequência lógica, com o objetivo de produzir um bem ou serviço que satisfaça as necessidades de um grupo específico de clientes.

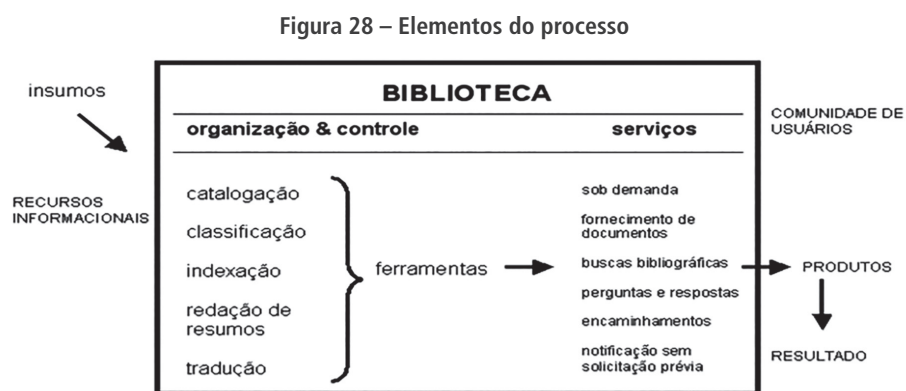
Pode-se também entender o processo como um conjunto de recursos (humanos, materiais e de informação) dedicados às atividades necessá-

rias à produção de um resultado específico, independentemente do relacionamento hierárquico entre elas. Nessa definição, fica claro que o processo não segue as linhas tradicionais do organograma, já que essas atividades podem estar alocadas em diversos departamentos.

A gestão de processos cria uma cadeia cliente-fornecedor, na qual cada um dos elos contribui para alcançar o objetivo maior, que é a satisfação do cliente externo. Portanto, um processo é uma sequência de tarefas (ou atividades) que, ao serem executadas, transformam insumos em um resultado com valor agregado.

4.5.1 Elementos e tipos de processos

A Figura 28, a seguir, ilustra a visão esquemática de um processo, apresentando seus principais elementos. Ela foi proposta por Lancaster (2004) e citada por Jesus e Cunha (2012) para exemplificar que uma biblioteca faz uso de recursos e processos para gerar produtos que atendam à comunidade de usuários a ser servida.



Fonte: Lancaster (2004 apud JESUS; CUNHA, 2012).

Para entender melhor os elementos que formam o processo, temos:

- a) entradas mensuráveis: podem ser materiais, informações, documentos etc. A qualidade do produto final do processo depende da qualidade dessas entradas. Portanto, é importante que elas sejam especificadas em termos de qualidade. Na figura anterior, temos os recursos informacionais;
- b) atividades interdependentes: as atividades de um processo devem ser interdependentes, ou seja, é a execução de um conjunto de atividades que leva à produção de um resultado específico. Na figura anterior, são exemplos: catalogação, classificação e indexação, que fazem parte do processamento técnico. Caso contrário, teremos atividades avulsas. As atividades de um processo devem sempre agregar valor ao insumo e modificá-lo. Caso contrário, apenas desperdiçam recursos e, portanto, devem ser eliminadas;
- c) saídas mensuráveis: cada atividade do processo produz saídas (*outputs*), que podem ser: materiais, informações, documentos etc. As mesmas observações quanto às entradas são válidas para as saídas. Podemos pensar, por exemplo, nos livros que são emprestados por uma biblioteca;

- d) *feedback*: todos os processos necessitam da retroalimentação (*feedback*), que viabiliza mudanças significativas na condução dos processos. Ele não está diretamente representado na figura anterior, mas podemos pensar em pesquisas de satisfação que respondemos em muitas bibliotecas;
- e) repetição: diferentemente dos projetos, os processos se caracterizam pela natureza repetitiva. Por exemplo, um empréstimo de livros é algo que se repete. Já a construção de uma biblioteca é um projeto.

Como vimos, as organizações são coleções de processos. Dessa forma, podemos classificá-los em:

- a) primários ou finalísticos: são aqueles ligados às atividades-fim de uma organização. Entram nessa categoria a catalogação, a classificação e a indexação, como representado na figura anterior. Outro exemplo seriam os empréstimos de livros;
- b) secundários ou de apoio: são todos os processos que suportam os processos primários, dando-lhes apoio para que possam existir. Estão voltados à administração de recursos. Os processos de aquisição de livros são exemplos dessa categoria;
- c) gerenciais: são centrados nos gerentes e em suas relações. Incluem ações de medição e ajuste do desenvolvimento da organização. Como exemplo, podemos citar os processos de avaliação da satisfação dos usuários e construção de indicadores de desempenho para a biblioteca.



Multimídia

Para saber mais sobre como as ferramentas da *web 2.0* podem atuar nas bibliotecas, auxiliando o processo de atendimento ao usuário e promovendo melhorias nos serviços prestados, acesse o artigo "Produtos e serviços da *web 2.0* no setor de referência das bibliotecas", clicando no *link*: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v17n1/a07v17n1.pdf>>.

Agora que vimos os elementos que formam um processo e uma das maneiras de classificá-los, aplique esses conceitos num ambiente de informação, como uma biblioteca. Para isso, faça a atividade a seguir.



4.5.2 Atividade

Imagine um processo, numa biblioteca, denominado “Adquirir documentos digitais” e identifique, nele, os seguintes elementos: entradas, processos, saídas e *feedback*.

O processo “Adquirir documentos digitais” é responsável por adquirir, através das sugestões vindas do usuário, documentos digitais relevantes para o acervo da biblioteca. Ele inicia com o recebimento de uma demanda do usuário pelas bibliotecas setoriais. Em seguida, é realizada uma verificação da pertinência dos itens listados para compra, e somente os que foram avaliados como adequados entram na solicitação de aquisição. A solicitação é, então, encaminhada para a Biblioteca Central, onde é feita uma verificação de recursos financeiros disponíveis para adquirir esses documentos. A Biblioteca Central também sugere documentos para aquisição, através do monitoramento do mercado. Os documentos são adquiridos por meio de processos e, posteriormente, são ativados. Por fim, a biblioteca setorial avisa à comunidade sobre os novos documentos disponíveis.

Resposta comentada

Para responder a esta atividade, você deve pensar:

- a) quem é o fornecedor desse processo, isto é, aqueles que o iniciam e fornecem insumos/entradas para sua realização? No caso, temos que o principal fornecedor é o usuário que demanda um documento digital. Porém, podemos também considerar a Biblioteca Central, que fornece recursos financeiros para a aquisição desses documentos;
- b) quais são as entradas necessárias para a realização desse processo? Na situação proposta, são os pedidos dos usuários e os recursos financeiros;
- c) qual é o processo, ou seja, quais atividades são realizadas para transformar os insumos em saídas? Como descrito anteriormente, as atividades são o recebimento da solicitação, análise de pertinência, solicitação de aquisição, análise de disponibilidade financeira, aquisição, ativação e comunicação aos usuários;
- d) quais são os resultados gerados (saídas) desse processo? Nesse caso, a única saída é o documento digital adquirido e ativado;
- e) quem é o cliente desse processo, ou seja, quem se beneficia desse resultado? Temos o usuário que solicitou o documento para a biblioteca e a comunidade em geral.



4.5.3 Atividade

Uma biblioteca está experimentando aplicar os conceitos de gerenciamento por processos e identificou os seguintes: (a) aquisição de obras enviadas pelo *Ministério da Educação*; (b) processamento técnico; (c) referência; (d) circulação; (e) difusão da informação; (f) gerenciamento de livros didáticos do *Programa Nacional do Livro Didático*; (g) elaboração de orçamento da biblioteca para o ano seguinte.

Como podemos classificar esses processos?

Resposta comentada

Apesar de termos três categorias de processos, nesta atividade utilizaremos apenas duas delas:

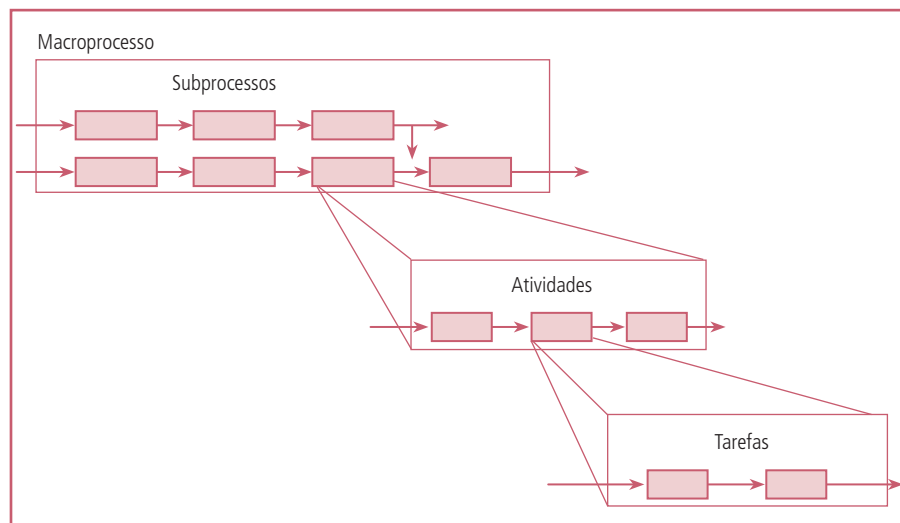
- a) processos primários (b); (c); (d); (e) e (f);
- b) processos secundários (a);
- c) processos gerenciais (g).



4.5.4 Hierarquia de processos

Vimos que um processo é formado por um conjunto de atividades, que, por sua vez, são também compostas por outras atividades. Assim, podemos aplicar o conceito de processo em diferentes níveis de abstração, criando uma hierarquia formada por: processo (ou macroprocesso), subprocessos, atividades e tarefas. A Figura 29 apresenta a relação entre eles:

Figura 29 – Hierarquia de processo



Fonte: indisponível.

Os macroprocessos, ou processos principais, são interfuncionais, envolvendo, geralmente, mais de um departamento. Além disso, seu desempenho tem impacto significativo no funcionamento da organização. Dependendo de sua complexidade, ele é dividido em subprocessos. Como exemplo, na biblioteca de uma universidade pública, temos o macroprocesso de compras.

Um subprocesso faz parte de um macroprocesso. Pode ter natureza intra ou interfuncional. Por exemplo, no caso apresentado na Atividade anterior, o processo de catalogação dos materiais a serem comprados pode ser considerado um subprocesso do macroprocesso de compras.

As atividades são os elementos principais dos processos de um negócio. Cada processo é constituído por determinado número delas. Por exemplo, uma das atividades do processo de catalogação dos materiais é registrar os itens no sistema de compras.

Elas podem ser, ainda, desdobradas em um nível maior de detalhamento. Esse nível é chamado de tarefas, e elas normalmente indicam como um trabalho é executado. Como exemplo, podemos citar a digitação das especificações de determinado material como uma das tarefas da atividade de registro.

Esses diferentes graus de detalhamento presentes nessa hierarquia ajudam a visualizar os limites do processo, assim como seu próprio gerenciamento e sua padronização.



4.5.5 Atividade

Robson é estagiário e está ajudando no registro dos processos da biblioteca em que trabalha. Ao acompanhar, com outro funcionário, o macroprocesso “Gerir acervo da biblioteca”, ele se confundiu e ficou com as anotações fora de ordem. Veja as etapas a seguir e ordene-as:

- a) macroprocesso: gerir acervo da biblioteca;
- b) subprocesso: informar o nome da obra;
- c) atividade: realizar consulta de documentos;
- d) tarefa: realizar pedido.

Resposta comentada

A ideia é ir das informações mais abrangentes para as mais bem descritas, logo, a ordem seria: (a), (c), (d), (b).

4.6 CICLO DE ANÁLISE E MELHORIA DO PROCESSO

Tente responder à seguinte questão: qual a diferença entre gestão por processos e gestão de processos?

A gestão por processos é uma abordagem administrativa com foco na identificação e melhoria dos processos. Portanto, é uma forma de compreender a organização e promover seu desempenho por meio da melhoria de seus processos de negócio.

Seu objetivo é tornar os processos mais eficazes, eficientes e adaptáveis. Isso significa deixá-los em condições de satisfazer às necessidades dos clientes, podendo ser adaptados quando surgirem novas requisições, e incrementar seus desempenhos em relação aos recursos consumidos (produtividade).

Já a expressão gestão de processos possui uma abrangência mais reduzida e corresponde ao método adotado por uma organização para identificar, analisar, melhorar e documentar seus processos. Logo, são os passos para aprimorá-los e para agregar valor aos produtos e serviços que as organizações prestam a seus clientes.

Dessa forma, enquanto gestão por processos é uma abordagem de gestão focada nos processos, o gerenciamento de processos é um método de análise e melhoria deles. Na bibliografia sobre gestão de organizações, são muitas as metodologias de gerenciamento de processos (HARRINGTON, 1993).



4.6.1 Atividade

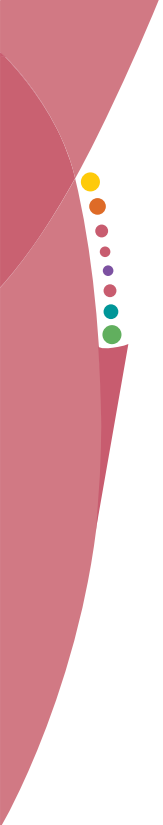
Luciana é contratada para trabalhar na biblioteca de uma instituição e conversa com sua nova chefe a respeito de um curso que está fazendo sobre processos. Muito animada, ela comenta que seria interessante observar a gestão por processos e tentar aplicá-la na biblioteca. A chefe responde que já tem aplicado a gestão de processos e que foca na melhoria e análise de processos ao identificar, analisar, melhorar e documentar os processos.

Como você ajudaria *Luciana* a explicar que está tratando de gerenciamento por, e não de processos?

Resposta comentada

Luciana poderia dizer que talvez a chefe não tivesse entendido o que ela estava sugerindo, pois o gerenciamento por processos é algo mais amplo que o gerenciamento de processos. Ao identificar e melhorar os processos, a biblioteca os tornaria mais eficientes e eficazes no atendimento aos clientes.





Nesta Unidade, apresentaremos o método de gerenciamento de processos descrito por *Toledo et al.* (2013). Ele é formado pelos seguintes passos:

- a) seleção do processo;
- b) definição da equipe;
- c) mapeamento do processo;
- d) detalhamento das atividades;
- e) seleção de indicadores do processo;
- f) validação do processo;
- g) formalização e manual do processo.

Essas etapas são descritas a seguir:

- a) seleção do processo: o primeiro passo, naturalmente, será escolher o processo de trabalho ao qual uma metodologia proposta será aplicada. Por exemplo, uma universidade pode aplicar o gerenciamento de processos em todos os seus processos ou apenas nos que ela considera críticos. É claro que seria bom implantá-lo em todos eles, entretanto, os custos e o tempo envolvidos seriam altos. Então, para uma organização que está começando a adotar essa metodologia, o melhor seria optar por poucos processos, inicialmente.

A relação dos processos críticos pode ser obtida a partir de entrevistas com a alta direção da organização. Junto com as indicações feitas pela direção, é importante estabelecer os limites do processo, com seu início e fim bem definidos.

Na escolha dos processos críticos, podem-se considerar os seguintes fatores:

- obtenção de benefícios (financeiros, mercadológicos, estratégicos, entre outros);
- aumento na satisfação de clientes, funcionários, fornecedores;
- importância do processo para os objetivos estratégicos da organização;
- capacidade de aplicação da metodologia de gerenciamento do processo;
- disponibilidade de recursos da organização.

Para ajudar na seleção e determinação dos limites dos processos, é importante que eles sejam acompanhados de seus respectivos macrofluxos, especificando suas principais atividades e os departamentos envolvidos nele. Após a priorização dos processos, a organização deve pensar na equipe que irá aplicar a metodologia;

- b) definição da equipe: a equipe de melhoria será formada por um líder, que é o dono ou o gerente do processo, e pelos responsáveis das atividades que o compõem.

O líder é o principal responsável pela implantação da metodologia de análise e melhoria do processo. Ele pode ser o chefe do departamento em que ocorre o maior número de atividades envolvidas, ou pode ser aquele que mais sofre quando os resultados do processo são insuficientes. O importante é que ele seja respeitado pelos de-

mais membros da equipe, conheça o processo e tenha capacidade de liderança.

As atribuições do dono do processo são:

- garantir treinamento para a equipe de melhoria;
- promover os acordos nos elos fornecedores-clientes ao longo do processo;
- avaliar o funcionamento do processo;
- aperfeiçoar seu funcionamento;
- aprovar mudanças em relação a suas atividades.

O sucesso da implantação da metodologia dependerá da participação das pessoas responsáveis pela execução das atividades do processo. É de responsabilidade desses representantes:

- analisar o processo atual;
- projetar o processo ideal (redesenhar) e recomendar mudanças;
- planejar a implementação das melhorias propostas;
- implementar o novo processo e fazer as mudanças necessárias.

Para finalizar essa etapa, a equipe de melhoria formada poderá estabelecer diretrizes gerais de trabalho. O objetivo desse passo é criar um propósito comum em relação ao processo e às atividades de melhoria que serão desenvolvidas pela equipe;

- c) mapeamento do processo: busca indicar a sequência das atividades de um processo de trabalho. Deve ser feito pela equipe de melhoria, pois seus membros conhecem a realidade do processo. Num primeiro momento, é importante retratar como ele realmente funciona (*as is*). Somente com o conhecimento da situação real é que podemos pensar em melhorá-lo (*to be*).

A melhor forma de conhecer o processo é descrevê-lo detalhadamente, atividade por atividade. Nesse momento, é muito importante a interação entre os membros da equipe que o conhecem. É claro que eles devem ter sido treinados tanto na ferramenta de mapeamento que será usada como no modo de obter as informações do processo. O importante é a busca, passo a passo, do que faz cada um, onde e como. Alguns questionamentos são:

- o que, realmente, é feito?
- quem executa cada atividade? Quando isso acontece?
- que informações e recursos são necessários para realizá-las?
- como são feitas essas atividades?
- quais são seus resultados?
- para quem e quando esses resultados são repassados?

Esses questionamentos, entre outros, podem ser feitos na coleta dos dados que serão usados para representar graficamente o processo que está sendo analisado. É na etapa do mapeamento que o processo será descrito, a partir da ferramenta de mapeamento utilizada.

Após a coleta dessas informações, é possível representar o processo. Uma ferramenta muito utilizada no mapeamento é o fluxogra-



ma, que iremos discutir mais detalhadamente ao final desta Unidade. Entretanto, é importante adiantar que ele será usado, num primeiro momento, para descrever graficamente como o processo realmente funciona.

O nível de detalhamento dessa representação gráfica depende do interesse e do estágio do mapeamento do processo que está sendo executado. O fluxograma de seu estado atual será usado como referência para a indicação de melhorias necessárias. Ele deve permitir que todos tenham compreensão suficiente do processo (como ele funciona ou deverá funcionar).

O detalhamento das atividades que formam um processo de trabalho é a próxima etapa do gerenciamento de processos;

d) detalhamento das atividades: nessa etapa, o objetivo é analisar cada atividade que faz parte do processo. Dessa maneira, iremos identificar as entradas (*inputs*) de cada uma, as tarefas que as compõem (transformação) e as saídas (*outputs*). Por que devemos fazer essa análise? Por dois motivos:

- as atividades de um processo são interligadas, o que faz com que a saída de uma (por exemplo, atividade 1) seja a entrada da seguinte (por exemplo, atividade 2). Nesse caso, como o objetivo é satisfazer o cliente, seja ele interno ou externo, o importante é garantir que as saídas atendam aos requisitos (necessidades) da atividade seguinte. Se conseguirmos garantir isso em cada elo do processo, teremos maior qualidade em seu resultado;
- precisamos analisar detalhadamente cada atividade, a fim de verificar se elas realmente agregam valor ao processo, ou seja, se são importantes e necessárias para seu resultado. Caso contrário, se existirem entradas desnecessárias, atividades que não agreguem valor ou saídas que não tenham utilidade para a etapa seguinte, todo esse desperdício deve ser evitado, aumentando a eficiência e a eficácia do processo.

Uma ferramenta que pode ser usada nessa etapa é o diagrama SIPOC. A sigla apresenta os principais elementos de um processo: *Suppliers* (fornecedores), *Inputs* (entradas), *Process* (processo), *Outputs* (saídas) e *Customers* (clientes ou consumidores). Seu uso permite uma representação abrangente e interessante de cada atividade executada. A Figura 30, a seguir, mostra um formulário, criado a partir do SIPOC, que pode ser utilizado pela organização para essa tarefa de análise das atividades:

Figura 30 – Exemplo de SIPOC

Fornecedores	Inputs	Processo	Outputs	Clientes
Biblioteca	Livros	Empréstimo de livros	Livro emprestado	Usuário
	Computador			

Fonte: indisponível.

Naturalmente, a organização deve modificar os formulários apresentados, em virtude de suas particularidades e objetivos.



Multimídia

Para saber um pouco mais sobre como fazer um SIPOC, assista ao vídeo presente no *link*: <<https://www.youtube.com/watch?v=6P1JZ5EKofl>>.

Ao final dessa etapa, espera-se ter a descrição de todas as entradas que o setor responsável pela execução da atividade (setor cliente) deve receber do setor responsável pela atividade que a precede (setor fornecedor). Também espera-se ter um detalhamento de cada atividade do processo, indicando como ela deve ser executada. Nesse caso, a equipe pode sentir a necessidade de estabelecer um procedimento operacional padrão (POP) para cada uma delas. Por fim, todas as saídas também devem ser registradas;

- e) seleção de indicadores do processo: quando necessário, a equipe pode optar por definir um ou mais indicadores para o processo. Trata-se de formas quantificáveis de representação das características de um processo e de seus produtos ou serviços, usadas para controlar e melhorar a qualidade e o desempenho deles, ao longo do tempo. Os indicadores serão usados para monitorar o desempenho do processo, podendo estar relacionados a sua qualidade ou eficiência. Não se deve estabelecer um indicador a algo sobre o qual não se possa exercer controle. A equipe de melhoria precisa ter esse princípio em mente na hora de criar indicadores e, ainda, pensar no custo e tempo de coleta dessas informações, evitando a multiplicação de indicadores sem uma real necessidade.

A lista a seguir apresenta possíveis indicadores para os processos de uma biblioteca:

- porcentagem de materiais raros em condições estáveis;
- exatidão na estante;
- velocidade no atendimento do empréstimo entre bibliotecas/comutação;
- porcentagem de materiais raros que receberam restauração;
- assentos para usuários per capita;
- horário de atendimento em relação à demanda;
- funcionários per capita;
- circulação do acervo;
- empréstimos per capita;
- número de *downloads* per capita;
- porcentagem de materiais consultados na biblioteca;

Semestre

4

- número de *downloads* de documentos digitalizados;
- visitas à biblioteca per capita;
- porcentagem de usuários externos;
- número de atendimentos em treinamentos;
- taxa de ocupação;
- satisfação do usuário;
- custo por uso da coleção;
- custo de aquisição por uso da coleção;
- custo de aquisição por reposição de material extraviado;
- custo por *download*;
- valor monetário dos itens doados a outras instituições;
- tempo médio de processamento de documentos;
- produtividade de funcionários no processamento;
- produtividade de funcionários em empréstimos e serviços;
- custo de funcionários por título catalogado;
- custo por usuário;
- porcentagem do tempo dos funcionários gasto em treinamentos;
- porcentagem de recursos recebidos por doação ou renda;
- porcentagem da alocação de recursos da instituição para a biblioteca.

f) validação do processo: todas as entradas e saídas precisam ser validadas entre as partes envolvidas (fornecedores e clientes). Devem, também, ter o mesmo tratamento os indicadores que envolvem outros setores além do setor executante. Esses acordos são estabelecidos por meio de reuniões para a obtenção de consenso entre fornecedores e clientes. Conflitos, quando não resolvidos pela equipe, podem ser solucionados pela alta administração. Portanto, essa é uma etapa de verificação e validação do novo processo.

A equipe e as demais pessoas envolvidas no gerenciamento do processo vão sugerindo ações para sua melhoria (anotadas no formulário para análise das atividades). Algumas, certamente, serão efetivadas ao longo das etapas de implantação, outras serão implementadas posteriormente;

g) formalização e manual do processo: a formalização é considerada a última etapa do gerenciamento de processos. Nela, elaboram-se as normas e os fluxogramas, bem como a documentação de apoio (formulários de análise de atividades, indicadores de qualidade, procedimentos operacionais, ações de melhoria etc.), formando o *Manual do Processo*. Esse documento propiciará sua operacionalidade.

Com a elaboração do manual, termina a implantação do gerenciamento de processos. A partir daí, o importante é operar e acompanhar o processo proposto. Para isso, deve haver investimentos na disseminação das informações e no treinamento das pessoas.



Multimídia

Para saber mais sobre o gerenciamento de processos em bibliotecas, faça uma busca sobre esse tema na internet. Você também pode consultar estes dois artigos:

BLATTMANN, U.; OLIVEIRA REIS, M. M. Gestão de processos em bibliotecas. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 1, n. 2, p. 1-17, 2004.

SANTOS, L. C.; FACHIN, G. R. B; VARVAKIS, G. Gerenciando processos de serviços em bibliotecas. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 2, p. 85-94, 2003.



4.6.2 Atividade

Luciana, a nova bibliotecária, continua a conversa com sua nova chefe, a respeito de um curso que está fazendo sobre gerenciamento de processos. Nesse ponto, resolve apresentar as principais etapas do gerenciamento de processos e apontar como elas poderiam ser implementadas na biblioteca. Para tanto, elabora uma matriz, na qual a primeira coluna apresenta as etapas e a segunda, a aplicação delas. Porém, a correspondência entre as colunas não está correta. Sua tarefa é relacioná-las corretamente.

Etapas	Aplicação na biblioteca
• Seleção do processo	a. Exemplificou que a quantidade de obras recebidas em doação seria um bom indicador.
• Definição da equipe	b. Na biblioteca, sugeriu o processo “adquirir documentos por meio de doação”, a fim de aumentar o acervo.
• Mapeamento do processo	c. Por ser uma biblioteca pequena, sugeriu que todas participassem da equipe, tendo a bibliotecária-chefe como dona do processo.
• Detalhamento das atividades	d. Propôs que cada atividade (por exemplo, emitir carta de aceite) fosse identificada usando um SIPOC.
• Seleção de indicadores do processo	e. Indicou que toda a equipe deveria revisar o processo de adquirir documentos por meio de doação e aprovar como ele seria executado.
• Validação do processo	f. Argumentou que todos os documentos gerados fariam parte desse manual, que poderia ser usado para consultas, solução de dúvidas e treinamento de novos funcionários da biblioteca.
• Formalização e manual do processo	g. Sugeriu elaborar um fluxograma para descrever as principais atividades do processo de adquirir documentos por meio de doação.

Resposta comentada

É importante entender a natureza da metodologia, reconhecendo as principais etapas e seus objetivos. Em seguida, relacionar com os exemplos dados:

1. Seleção do processo: corresponde a escolher os processos críticos sujeitos ao gerenciamento, logo, está ligado a (b);
2. Definição da equipe: consiste em definir a equipe de trabalho, ou seja, as pessoas envolvidas com o processo, portanto, corresponde à letra (c);
3. Mapeamento do processo: busca indicar a sequência das atividades do processo, logo, corresponde à aplicação (g);
4. Detalhamento das atividades: consiste em analisar cada atividade que faz parte do processo, portanto, está ligado à letra (d);
5. Seleção de indicadores do processo: o processo deve ser monitorado por meio de indicadores que quantificam seu desempenho; essa aplicação está na letra (a);
6. Validação do processo: consiste em analisar o trabalho realizado (elaboração de fluxograma do processo, descrição das atividades, checar entradas e saídas com os envolvidos e resolver pendências para a padronização do processo), logo, corresponde à letra (e);
7. Formalização e manual do processo: corresponde à elaboração do manual, portanto, liga-se à aplicação (f).

4.7 FLUXOGRAMAS

Os fluxogramas são ferramentas-chave no gerenciamento de processos. Mais especificamente, eles podem ser usados:

- a) no levantamento de dados (representação inicial dos processos);
- b) na análise de dados para racionalizar e simplificar procedimentos administrativos e operacionais;
- c) na apresentação de projetos, já que possibilita demonstrar os novos procedimentos propostos e sua eficácia;
- d) na implantação dos processos, para facilitar o treinamento dos usuários.

Existem outras ferramentas de modelagem dos processos, mas, neste curso, vamos enfatizar o uso dos fluxogramas. Sabe por quê? Porque trata-se de uma ferramenta de baixo custo e fácil utilização para analisar os fluxos de trabalho e identificar oportunidades de melhoria.

Eles são diagramas que representam graficamente como o trabalho acontece, seus executores, as informações e os documentos utilizados num processo, permitindo uma ampla visualização do todo.

As vantagens no uso dos fluxogramas são:

- a) verificação de como o trabalho é realmente executado;
- b) entendimento simples e objetivo;
- c) aplicação a qualquer processo;
- d) visualização e rápido entendimento de modificações nos processos de trabalho.

As informações básicas representadas num fluxograma podem ser relacionadas aos seguintes aspectos:

- a) tipo de operação ou informações que formam o fluxo de trabalho;
- b) sentido do fluxo de trabalho e de informações;
- c) unidades organizacionais em que se realiza cada operação;
- d) decisões tomadas ao longo do processo;
- e) documentos e outros materiais gerados.

Além dessas, dependendo do tipo e da finalidade do fluxograma, outras informações podem ser geradas.



Multimídia

Vamos estudar os principais tipos de fluxograma nas próximas seções. Porém, antes, assista ao vídeo presente no *link* a seguir, para conhecer mais sobre eles: <<https://www.youtube.com/watch?v=Z-c-gHY44sc>>.

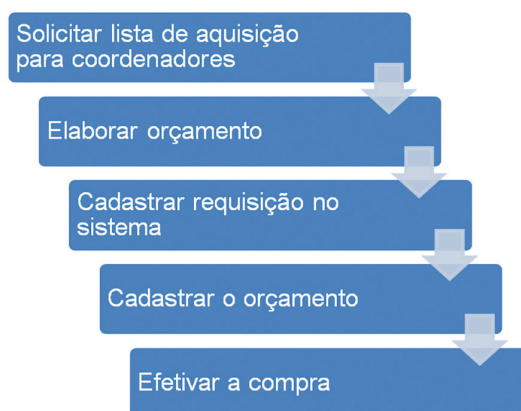
4.7.1 Tipos de fluxogramas

Para a elaboração de um fluxograma, é necessário decidir o nível de detalhamento que será utilizado. Inicialmente, podemos construir um macrofluxo, representado por um fluxograma mais geral (de blocos) e, depois, detalhar essa informação por meio de fluxogramas descritivos ou funcionais (que representam as atividades e os setores responsáveis). Assim, podemos utilizar diferentes tipos de fluxogramas:

- a) **fluxograma de blocos:** é um tipo mais simples, no qual se busca representar apenas as principais atividades do processo, sem a preocupação com outros elementos, tais como decisões, documentos, materiais etc. Como simbologia, utiliza apenas retângulos, onde as atividades são apresentadas. Devido a sua simplicidade, é usado para determinar os limites de um processo ou para representar macrofluxos.

A Figura 31, a seguir, apresenta um exemplo de fluxograma de blocos para o processo de compra de livros por uma biblioteca. Repare que só as macroatividades estão destacadas:

Figura 31 – Exemplo de fluxograma de blocos



Fonte: produção do próprio autor (2017).

b) **fluxograma vertical:** é um tipo usado para representar processos produtivos mais simples, com poucas áreas envolvidas e número restrito de operações, que se encaixam nos símbolos previamente estabelecidos pelo fluxograma, conforme exemplo mostrado na Figura 32. Também pode ser usado em processos administrativos, desde que a simbologia seja adequada. Porém, outros tipos de fluxogramas são mais adequados.

Figura 32 – Exemplo de fluxograma vertical

Símbolos	●	Análise ou operação	Totais	Rotina: Atual <input checked="" type="checkbox"/> Proposta <input type="checkbox"/>		Tipo de Rotina Recepção / Devolução
	→	Transporte		Setor: <u>Recepção</u>		
	■	Execução ou Inspeção		Efetuado por: _____		
	▲	Arquivo provisório		Data: _____		
	▼	Arquivo definitivo				
Ordem	Símbolos		Setor	Descrição dos passos		
1	● → □ △ ▼			Receber o livro do aluno		
2	○ → ■ △ ▼			Conferir data de entrega		
3	○ → ■ △ ▼			Conferir condições do livro		
4	● → □ △ ▼			Dar baixa no sistema		
5	● → □ △ ▼			Imprimir comprovante de entrega		
6	○ → □ △ ▼			Colocar livro no carrinho de devolução		
7	○ → □ △ ▼			Transportar livro para estante		

Fonte: indisponível.

Uma característica do fluxograma vertical (Figura 32) é que ele utiliza um formulário padronizado, onde ocorre a fluxogramação. Por isso, é também chamado de folha de análise, folha de simplificação do trabalho ou diagrama de processo. Além do fluxo, outras informações podem ser anotadas, tais como o executor e uma breve descrição de cada passo.

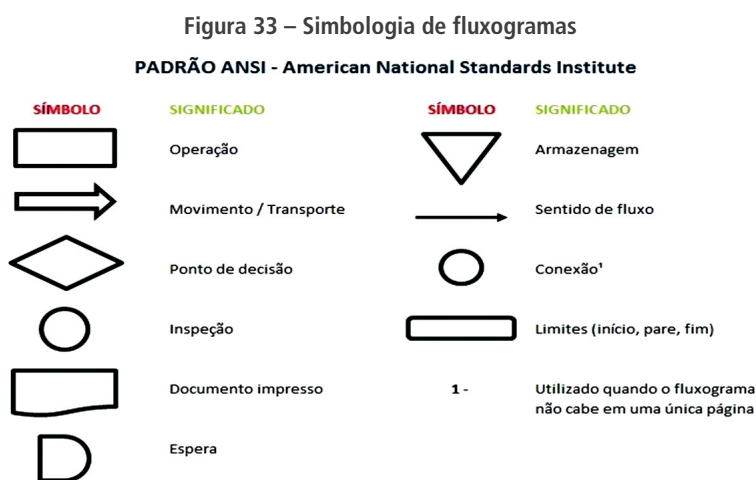
O fluxograma vertical tem algumas vantagens: a facilidade de preenchimento, devido ao uso de um formulário impresso e padronizado, e a facilidade de leitura. No exemplo dado na Figura 32, temos uma aplicação bastante simples desse tipo;

c) **fluxograma descritivo ou parcial:** é um tipo de fluxograma horizontal, pois busca descrever o fluxo de trabalho horizontalmente, da esquerda para a direita, utilizando símbolos e convenções previamente definidos. O fluxograma descritivo ou parcial é um dos mais

comuns e costuma ser utilizado para a representação de rotinas. Por utilizar uma gama maior de símbolos, quando comparado com os fluxogramas de blocos e vertical, sua elaboração é mais complexa.

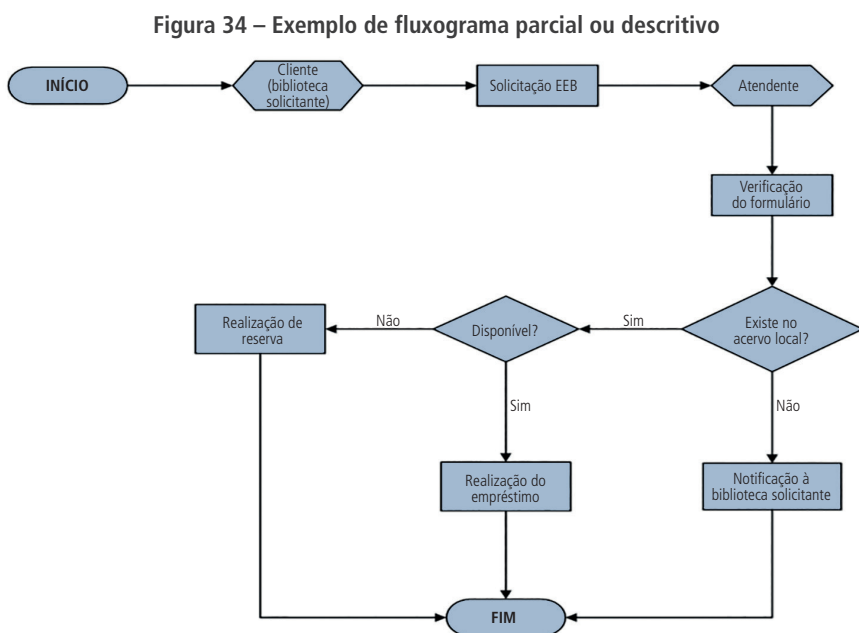
Normalmente, os fluxogramas utilizam como símbolos as figuras geométricas (círculos, triângulos, retângulos, losangos etc.) e setas que as unem, de acordo com cada roteiro de um processo, em que cada símbolo tem um significado. Não existe uma padronização global para esses símbolos e eles podem variar em função da área de conhecimento (produção, tecnologia da informação etc.).

Entretanto, uma das simbologias mais conhecidas foi criada pelo *Instituto Nacional Americano de Padronização (American National Standards Institute)* e é chamada de padrão *ANSI*. Alguns dos símbolos mais usualmente utilizados nesse tipo de fluxograma são representados a seguir, na Figura 33:



Fonte: adaptado de Oliveira (2005).

Já a figura seguinte apresenta um exemplo de fluxograma descritivo do processo de empréstimo de um livro:



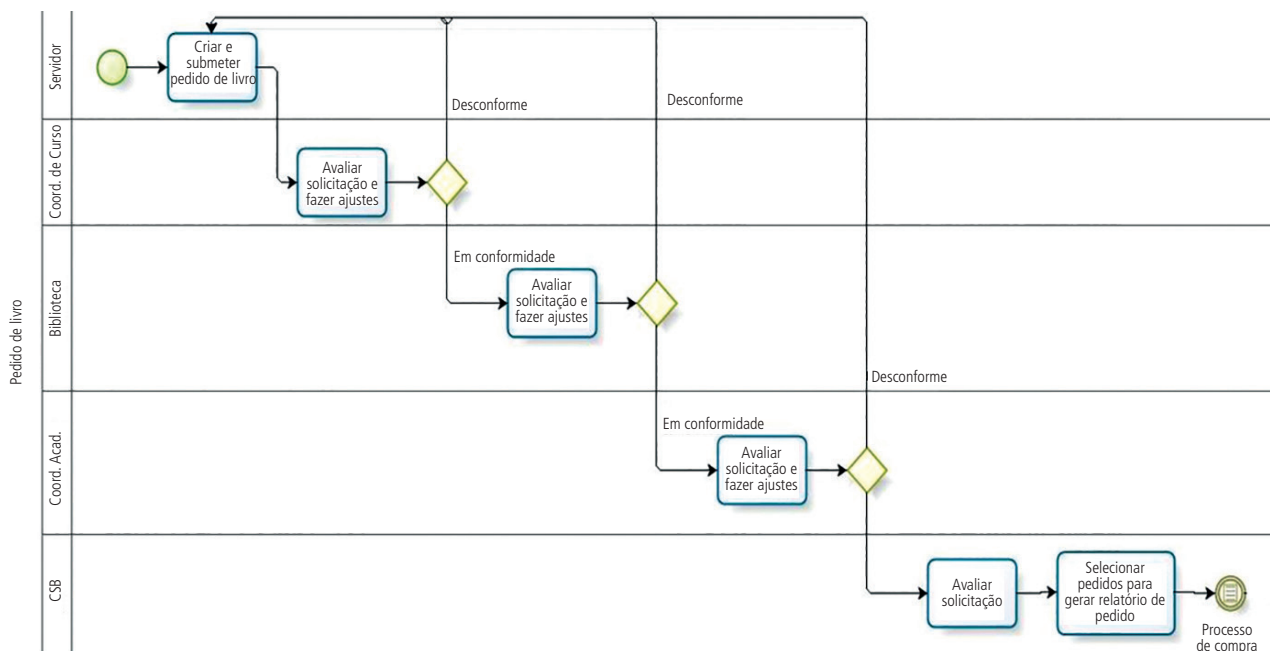
Fonte: indisponível.

d) **fluxograma matricial ou funcional:** tem como objetivo mostrar o fluxo de processos, mas indicando as áreas funcionais envolvidas. Também é chamado de fluxograma global ou por colunas. Normalmente, as colunas representam os espaços dessas áreas funcionais.

Por ser usado para demonstrar processos interfuncionais, é um dos tipos de fluxograma mais usados, podendo ser aplicado na fase de levantamento e na descrição de novas rotinas e procedimentos. Ele utiliza os mesmos símbolos do fluxograma parcial, diferenciando-se, principalmente, em função de seu *layout*.

A Figura 35 apresenta um exemplo de fluxograma matricial para o processo de compra de material bibliográfico. Veja que, nele, as atividades estão atribuídas a diferentes atores envolvidos nesse processo:

Figura 35 – Exemplo de fluxograma matricial, funcional, global ou de colunas



Fonte: indisponível.

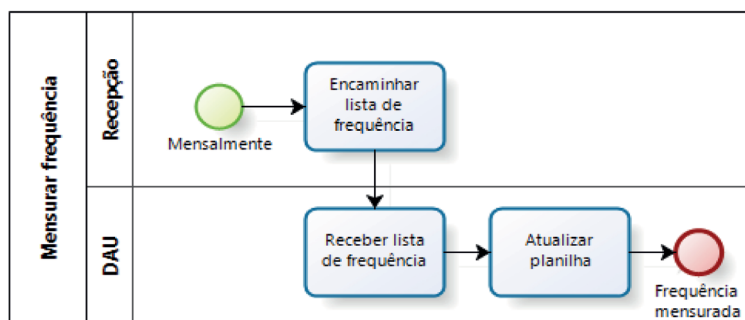
Agora, que chegamos ao final de mais um tópico desta Unidade, faça a atividade a seguir, para fixar os conceitos discutidos aqui e ampliar os conhecimentos relativos à elaboração de fluxogramas.



4.7.2 Atividade

Identifique o fluxograma apresentado a seguir, na Figura 36:

Figura 36 – Fluxograma



Fonte: Unirio (2012, p. 67).⁴

Resposta comentada

Trata-se de um fluxograma em que, no processo “Mensurar frequência”, há a participação de atores de diferentes departamentos, logo, é um fluxograma matricial.


RESUMO

Nesta Unidade, apresentamos conceitos ligados à gestão de processos. Primeiro, vimos que, em vez de coleções de departamentos (representados no organograma), as organizações são coleções de processos. Assim, uma forma de melhorar o desempenho organizacional é melhorar os processos de trabalho.

Um processo pode ser definido de diferentes formas. A mais comum é como um conjunto de atividades interligadas, realizadas numa sequência lógica, com o objetivo de produzir um bem ou serviço que satisfaça as necessidades de um grupo específico de clientes. Desse modo, emprestar um livro, comprar uma obra, realizar uma busca no acervo são exemplos típicos de processos de uma biblioteca.

O gerenciamento por processos é a metodologia para a contínua avaliação, análise e melhoria do desempenho dos processos de negócios

⁴ Disponível em: <<http://www2.unirio.br/unirio/cgcp/projetos/internos/modelagem-de-processos/ produtos/processos-biblioteca-central/modelo-de-processo-gerir-acervo-das-bibliotecas-as-is/ view>>. Acesso em: 10 set. 2017.



de uma organização, gerando os seguintes benefícios: facilidade e agilidade na execução dos processos, análise e implementação de melhorias, aumento na eficiência e na eficácia dos processos, e melhoria dos produtos e serviços.

As principais etapas do gerenciamento de processos são: seleção do processo, definição da equipe, mapeamento, detalhamento das atividades, seleção de indicadores, validação, formalização e manual do processo.

Por fim, vimos que uma ferramenta essencial na gestão de processos é o fluxograma. Ele é usado para representar graficamente um processo de trabalho. Dependendo da finalidade e complexidade demandada, podem ser usados diferentes tipos de fluxogramas: de blocos, vertical, parcial ou descritivo e global ou de colunas.

REFERÊNCIAS

BLATTMANN, U.; REIS, M. M. O. Gestão de processos em bibliotecas. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 1, n. 2, p. 1-17, 2004.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando métodos empresarias**. São Paulo: Makron Books, 1993.

JESUS, D. L.; CUNHA, M. B. Produtos e serviços da web 2.0 no setor de referência das bibliotecas. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 17, n. 1, p. 110-133, 2012.

SANTOS, L. C.; FACHIN, G. R. B; VARVAKIS, G. Gerenciando processos de serviços em bibliotecas. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 2, p. 85-94, 2003.

TOLEDO, J. C. et al. **Qualidade: gestão e métodos**. Rio de Janeiro: LTC, 2013.