

## SEMANA 03: PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

### 1. Gestão de Processos

Segundo Araújo (2008), a gestão de processos é uma tecnologia de gestão organizacional do século XXI, mas convive ao lado de técnicas tidas como tradicionais à área de OSM. Mas afinal, o que é gestão de processos?

Inicialmente, faz-se necessário conceituar processos como sendo uma ordenação específica de atividades de trabalho, no tempo e no espaço, portanto devem ter começo, fim, insumos e resultados claramente identificados (DAVENPORT, 1994). Em outras palavras, trata-se de uma sequência de atividades que segue um cronograma pré-estabelecido, e que demanda clareza sobre os recursos envolvidos e o resultado a ser almejado. Para Oliveira (2006), essa sequência ou ordenação tem como finalidade atender e extrapolar positivamente as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos da organização.

Para Cruz (2005), processos consistem na introdução de insumos (entradas ou *inputs*) em um ambiente, formado por procedimentos, normas e regras que, ao processarem os insumos, transformaram-nos em resultados que serão enviados (saídas ou *outputs*) aos clientes do processo. Assim, os processos têm etapas sequenciadas bem definidas, a saber: entrada, transformação e saída.

Todo processo é composto de elementos e objetivos (CRUZ, 2009). Quanto aos elementos, têm-se:

- Insumos – fatores que entram na produção de bens e serviços;
- Recursos – elementos que dão suporte à produção; fatores que determinam a capacidade de produção;
- Atividades - são as menores partes de qualquer processo;
- Informações – elemento abstrato que pertence às atividades;
- Tempo – componente fundamental de todo processo; coloca o processo dentro de uma perspectiva prática.

No que se refere aos objetivos dos processos organizacionais, têm-se as metas e os clientes. As primeiras são os objetivos mensuráveis do processo: o que produzir, qual a quantidade, com qual nível de qualidade e em quanto tempo devem estar claramente e previamente definidas entre todos os participantes. Os clientes são o principal objetivo de qualquer processo, podendo ser internos e externos.

Quanto à gestão, Lacombe (2004) define com sendo um conjunto de esforços desenvolvido com o objetivo de planejar, organizar, dirigir ou liderar, coordenar e controlar as atividades de um grupo de pessoas para atingir um resultado comum.

Diante dos elementos até aqui apresentados, pode-se afirmar que a gestão de processos implica um modelo de gestão no qual as atividades sequenciais são priorizadas, e como tal privilegia a visão horizontal dos processos gerenciais. Assim, é possível verificar como a organização agrega valor ao seu cliente, como os produtos e serviços são produzidos, de que forma o trabalho é realmente feito e como é o fluxo de informações e materiais dentro de um cronograma.

## **2. Documentando o processo**

Para esse objetivo, duas etapas principais podem ser apontadas, a saber: levantamento do processo - quando se conhece cada atividade que faz parte dele; e documentar o processo através de um formulário apropriado.

O levantamento das atividades pode ser feito, utilizando-se três técnicas bastante conhecidas: a entrevista, os formulários de coleta de dados (questionários) e a observação direta.

Após o levantamento, para documentar as atividades que compõem o processo, seguem-se as seguintes etapas (CRUZ, 2009):

- ✓ Documentar o processo;
- ✓ Documentar as funções que fazem parte do processo;
- ✓ Listar as atividades que fazem parte do processo;
- ✓ Documentar as informações de identificação de cada atividade;
- ✓ Documentar as informações de procedimentos de cada atividade;
- ✓ Documentar as entradas e saídas das atividades de um processo;
- ✓ Desenhar o fluxograma do processo.

## **3. Fluxograma**

Pode-se definir o fluxograma como um gráfico de procedimentos ou gráficos de processos, fluxo de pessoas e papéis, diagrama de fluxo de dados ou ainda diagrama de blocos. Segundo Alvarez (1991), trata-se de uma representação gráfica em rede de um sistema, mostrando os elementos que estão ativos e as respectivas interligações de dados com outros elementos e unidades.

Quando uma atividade ou um processo é representado em um gráfico com o uso de simbologias, torna-se um documento da organização, contribuindo para a transferência de conhecimentos entre os agentes organizacionais. Sob essa perspectiva, é possível acreditar que o fluxograma contribui para uniformização da linguagem e comunicação, facilitando a compreensão em diferentes áreas, podendo, inclusive, reduzir os níveis de conflitos.

Portanto, fluxos localizam dados para a produção da informação, viabilizam a produção de relatórios de informações necessárias, tratam a informação e seus requisitos para a tomada de decisão, auxiliam na avaliação da informação, e confrontam os resultados obtidos com os objetivos previstos (PRÉVE, 2006).

O fluxograma, ou *flow-chart*, também é conhecido por carta de fluxo de processo, gráfico de sequência e gráfico de processamento. Tem como objetivos principais: padronizar a descrição e representação dos métodos e os procedimentos administrativos; facilitar a leitura e o entendimento das rotinas organizacionais; evidenciar a sequência de um trabalho, permitindo a visualização dos movimentos desnecessários e a dispersão de recursos materiais e humanos.

É o meio pelo qual o analista de sistemas, organização e métodos consegue articular as diversas etapas de uma rotina, depois de dividi-la e distribuí-la em tarefas.

Um fluxograma também pode ser visto como um processo que gera responsabilidade e formaliza o agrupamento de agrupar atividades.

Dentre os tipos de fluxos, os mais utilizados **são: vertical ou coluna, descritivo e diagrama de blocos.**

O **fluxograma vertical** tem como característica a utilização de simbologias simples para demonstrar os passos ou as etapas de uma atividade. Igualmente, as unidades nela envolvidas aparecem na ordem sequencial. É adotado tendo em vista a facilidade de entendimento e de leitura. Contudo, certas informações não permitem leitura em vista da limitada representação de suas simbologias.

Possui as seguintes vantagens: pode ser impresso como formulário padronizado; rapidez de preenchimento (símbolos e convenções já estão impressos); maior clareza de apresentação; e grande facilidade de leitura por parte dos usuários.

O fluxograma vertical é formado de colunas verticais; em cada uma são colocados os símbolos convencionais de operação transporte, arquivamento, demora e inspeção; em outra, a descrição do método atual e, por último, aquela em que consta o elemento ou unidade que executa a operação.

Alguns fluxogramas verticais possuem mais uma coluna, para que sejam anotadas as clássicas perguntas: por quê? onde? quando? quem? o quê? como?, objetivando fornecer elementos que posteriormente poderão simplificar o trabalho.

Em outros fluxogramas verticais, é possível encontrar colunas em que são anotados a distância do percurso dos passos e o tempo médio para cada fase; ou ainda uma coluna para os procedimentos atuais e outra para os propostos.

Com o fluxograma vertical, a organização pode otimizar seus processos por meio da eliminação, combinação, reclassificação, redistribuição e simplificação dos tarefas e grupos tarefas.

O **diagrama de blocos** utiliza simbologias que procuram traduzir, em leitura técnica, todas as possíveis situações. O tipo de **fluxo diagrama de blocos**, que utiliza um número maior de simbologias, possui as seguintes características:

- permite a identificação da origem e do destino de cada documento de um processo, cuja leitura dá uma visão global e integrada das funções de cada passo ou etapa;
- requer uma estruturação – *layout* do gráfico, ordenada para facilitar a leitura e o deslocamento dos documentos, bem como a informação de cada simbologia;
- há, em certos casos, uma relativa dificuldade de leitura e entendimento, em vista do grande número de informação contido em um só gráfico;
- sua disposição em sistemas informatizados facilita sua atualização, por encontrar linguagem idêntica disponível em redes; e
- sua utilização fica, por vezes, restrita por encontrar em outros tipos de fluxo idêntico nível de atendimento às necessidades de uma unidade, além da facilidade de leitura e de entendimento (PRÉVES, 2006).

Outro tipo de fluxograma é o **descritivo**, que apresenta uma disposição de “módulos” ou caixas, representando um fluxo com descrição das partes de uma rotina. Em outras palavras, é descrever uma rotina para dentro de módulos sequenciados, facilitando a leitura e a compreensão de uma rotina, seus passos e o que cada passo tem como obrigação a cumprir. Nesse tipo de fluxo, algumas simbologias, como a de decisão ou arquivamento são utilizadas para auxiliar em situações em que se torna necessário criar alternativas de direção do fluxo.

Independente do tipo, algumas informações são indispensáveis aos fluxogramas:

- ✓ o tipo de operações que integram o circuito de informações;
- ✓ o sentido de circulação ou fluxo de informação;
- ✓ as unidades organizacionais em que se realiza cada operação;

- ✓ o volume das operações efetuadas;
- ✓ os níveis hierárquicos que intervêm nas operações do método administrativo representado pelo fluxograma.

#### **4. Análise de processos pelo fluxograma**

As perguntas podem ser norteadoras ao analista de OSM para verificar se o fluxograma está fidedignamente representando os processos. Eis algumas:

- O que é feito? Para que serve essa fase?;
- Por que essa fase é necessária? Tem ela alguma influência no resultado final da rotina?;
- Onde essa fase deve ser realizada? A mudança do local em que essa fase está sendo realizada simplificará a rotina? Tal mudança de local é factível?;
- Quando essa fase deve ser feita? A sequência está corretamente definida?;
- Quem deve executar a fase? Há alguém melhor qualificado para executá-la?;
- Como a fase está sendo executada?.

## Referências

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, Organização & Métodos**. 3ª. Edição 2002. 6ª. Reimpressão 2009. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

CURY, Antonio. **Organização e métodos**: uma visão holística. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial, 13º ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PRÉVE, Altamiro Damian. **Organização, sistemas e métodos**. Florianópolis : CAD/UFSC, 2006.