



Curso de Bacharelado em Biblioteconomia na Modalidade a Distância

Glauco Henrique de Sousa Mendes

Organização, Sistemas
e Métodos Aplicados a Ambientes
de Informação

Semestre

4

Curso de Bacharelado em Biblioteconomia na Modalidade a Distância

Glauco Henrique de Sousa Mendes

Organização, Sistemas e Métodos Aplicados a Ambientes de Informação

Semestre

4

Brasília, DF



Rio de Janeiro

Faculdade de Administração
e Ciências Contábeis
Departamento
de Biblioteconomia

2018



Permite que outros remixem, adaptem e criem a partir do seu trabalho para fins não comerciais, desde que atribuam o devido crédito ao autor e que licenciem as novas criações sob termos idênticos.

Presidência da República

Ministério da Educação

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)

Diretoria de Educação a Distância (DED)

Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB)

Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

Núcleo de Educação a Distância (NEAD)

Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (FACC)

Departamento de Biblioteconomia

Leitor

José Simão de Paula Pinto

Comissão Técnica

Célia Regina Simonetti Barbalho

Helen Beatriz Frota Rozados

Henriette Ferreira Gomes

Marta Lúcia Pomim Valentim

Comissão de Gerenciamento

Mariza Russo (in memoriam)

Ana Maria Ferreira de Carvalho

Maria José Veloso da Costa Santos

Nadir Ferreira Alves

Nysia Oliveira de Sá

Equipe de apoio

Eliana Taborda Garcia Santos

José Antonio Gameiro Salles

Maria Cristina Paiva

Miriam Ferreira Freire Dias

Rômulo Magnus de Melo

Solange de Souza Alves da Silva

Coordenação de Desenvolvimento Instrucional

Cristine Costa Barreto

Desenvolvimento instrucional

Cristina Ávila Mendes

Diagramação

Patrícia Seabra

Revisão de língua portuguesa

Lígia Matos

Projeto gráfico e capa

André Guimarães de Souza

Patrícia Seabra

Normalização

Dox Gestão da Informação

M538o Mendes, Glauco Henrique de Sousa.

Organização, sistemas e métodos aplicados a ambientes de informação / Glauco Henrique de Sousa Mendes ; [leitor] José Simão de Paula Pinto. - Brasília, DF : CAPES : UAB ; Rio de Janeiro, RJ : Departamento de Biblioteconomia, FACC/ UFRJ, 2018.

158 p. : il.

Inclui bibliografia.

ISBN 978-85-85229-36-8 (brochura)

ISBN 978-85-85229-37-5 (e-book)

1. Processo administrativo. 2. Unidades de informação. I. Pinto, José Simão de Paula. II. Título.

CDD 025.1

CDU 002.6:005.7

Caro leitor,

A licença CC-BY-NC-AS, adotada pela UAB para os materiais didáticos do Projeto BibEaD, permite que outros remixem, adaptem e criem a partir desses materiais para fins não comerciais, desde que lhes atribuam o devido crédito e que licenciem as novas criações sob termos idênticos. No interesse da excelência dos materiais didáticos que compõem o Curso Nacional de Biblioteconomia na modalidade a distância, foram empreendidos esforços de dezenas de autores de todas as regiões do Brasil, além de outros profissionais especialistas, a fim de minimizar inconsistências e possíveis incorreções. Nesse sentido, asseguramos que serão bem recebidas sugestões de ajustes, de correções e de atualizações, caso seja identificada a necessidade destes pelos usuários do material ora apresentado.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	Visão geral de sistema	16
Figura 2 –	A estrutura organizacional é resultado do processo de organização.....	31
Figura 3 –	Exemplo de organograma da <i>Biblioteca Universitária da UFLA</i>	32
Figura 4 –	Organograma da <i>Biblioteca Universitária da UFPA</i>	35
Figura 5 –	Amplitude de controle e níveis hierárquicos (estruturas achatada e alongada)	40
Figura 6 –	Processo de comunicação	43
Figura 7 –	Fluxos de comunicação.....	46
Figura 8 –	Estrutura linear	56
Figura 9 –	Estrutura linha-assessoria.....	57
Figura 10 –	Estrutura funcional	59
Figura 11 –	Estrutura por projetos.....	61
Figura 12 –	Organização por projetos numa estrutura organizacional.....	61
Figura 13 –	Estrutura matricial	62
Figura 14 –	Departamentalização por quantidade	66
Figura 15 –	Departamentalização por funções.....	67
Figura 16 –	Departamentalização geográfica.....	67
Figura 17 –	Departamentalização por produtos/serviços	68
Figura 18 –	Departamentalização por clientes	69
Figura 19 –	Departamentalização por processo	69
Figura 20 –	Departamentalização por projeto.....	70
Figura 21 –	Departamentalização mista.....	70
Figura 22 –	Exemplo de organograma de biblioteca universitária.....	71
Figura 23 –	Exemplo de organograma clássico (<i>Biblioteca da Universidade Federal de Lavras</i>).....	75
Figura 24 –	Exemplo de organograma horizontal	76
Figura 25 –	Exemplo de organograma radial ou circular	76
Figura 26 –	Organograma.....	78
Figura 27 –	Visão de processos	84
Figura 28 –	Elementos do processo	86
Figura 29 –	Hierarquia de processo	89
Figura 30 –	Exemplo de SIPOC	94
Figura 31 –	Exemplo de fluxograma de blocos	100
Figura 32 –	Exemplo de fluxograma vertical	100

Figura 33 – Simbologia de fluxogramas.....	101
Figura 34 – Exemplo de fluxograma parcial ou descritivo.....	101
Figura 35 – Exemplo de fluxograma matricial, funcional, global ou de colunas	102
Figura 36 – Fluxograma	103
Figura 37 – Sistema de prestação de serviços (linha de frente e retaguarda)	112
Figura 38 – Ciclo de serviço	114
Figura 39 – Avaliação da qualidade de um serviço.....	116
Figura 40 – Modelo dos Cinco Gaps – ou Falhas	123
Figura 41 – Exemplo de formulário plano.....	137
Figura 42 – Exemplo de formulário contínuo.....	138
Figura 43 – Exemplo de formulário eletrônico	138
Figura 44 – Exemplo de <i>layout</i> de uma biblioteca universitária	145
Figura 45 – Exemplo de arranjo celular.....	148

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características da centralização e da descentralização.....	72
Quadro 2 – Dificuldades e soluções.....	110
Quadro 3 – Dificuldades e soluções.....	111
Quadro 4 – Vantagens e desvantagens no uso de manuais.....	135

SUMÁRIO

1	UNIDADE 1: ORGANIZAÇÃO: O QUE É OSM?	11
1.1	OBJETIVO GERAL	11
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
1.3	DEFININDO OSM	13
1.4	O QUE É UMA ORGANIZAÇÃO?	13
1.4.1	Atividade	16
1.4.2	Atividade	17
1.4.3	Organização formal e organização informal	18
1.4.4	Atividade	20
1.4.5	Função de Organização, Sistemas e Métodos	20
1.4.5.1	Evolução	21
1.4.5.2	Afinal, o que é OSM e quais suas principais atividades?	22
1.4.6	Atividade	24
1.4.7	Atividade	25
	RESUMO	25
	REFERÊNCIAS	26
2	UNIDADE 2: ORGANIZAÇÃO: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	27
2.1	OBJETIVO GERAL	27
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	27
2.3	CONHECENDO MELHOR A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	29
2.4	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: DEFINIÇÃO	29
2.4.1	Atividade	32
2.5	ELEMENTOS DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	33
2.5.1	Especialização	33
2.5.2	Atividade	35
2.5.3	Sistema de responsabilidades	35
2.5.4	Atividade	36
2.5.5	Sistema de autoridade	37
2.5.6	Atividade	41
2.5.7	Atividade	42
2.5.8	Sistema de comunicação	42
2.5.9	Atividade	45
2.5.10	Aspectos básicos do processo de comunicação	45
2.5.11	Atividade	47
2.6	CONDICIONANTES DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	48
2.6.1	Atividade	49
	RESUMO	50
	REFERÊNCIAS	51

3	UNIDADE 3: ORGANIZAÇÃO: ASPECTOS DO SISTEMA DE RESPONSABILIDADES	53
3.1	OBJETIVO GERAL	53
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	53
3.3	APROFUNDAMENTO	55
3.4	TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	55
3.4.1	Estrutura linear	56
3.4.2	Estrutura linha-assessoria (ou linha-staff)	57
3.4.3	Estrutura funcional	59
3.4.4	Estrutura por projetos	60
3.4.5	Estrutura matricial	62
3.4.6	Atividade	65
3.5	DEPARTAMENTALIZAÇÃO	65
3.5.1	Tipos de departamentalização	66
3.5.2	Atividade	71
3.6	CENTRALIZAÇÃO E DESCENTRALIZAÇÃO	72
3.6.1	Atividade	73
3.6.2	Atividade	74
3.7	TIPOS DE ORGANOGRAMAS	75
3.7.1	Atividade	77
	RESUMO	79
	REFERÊNCIAS	80
4	UNIDADE 4: PROCESSOS: O QUE SÃO?	81
4.1	OBJETIVO GERAL	81
4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	81
4.3	HORA DE MUDAR DE PERSPECTIVA	83
4.4	UMA NOVA VISÃO: PROCESSOS	83
4.5	MAS, AFINAL, O QUE SÃO PROCESSOS?	85
4.5.1	Elementos e tipos de processos	86
4.5.2	Atividade	88
4.5.3	Atividade	89
4.5.4	Hierarquia de processos	89
4.5.5	Atividade	90
4.6	CICLO DE ANÁLISE E MELHORIA DO PROCESSO	91
4.6.1	Atividade	91
4.6.2	Atividade	97
4.7	FLUXOGRAMAS	98
4.7.1	Tipos de fluxogramas	99
4.7.2	Atividade	103
	RESUMO	103
	REFERÊNCIAS	104

5	UNIDADE 5: QUALIDADE EM SERVIÇOS	105
5.1	OBJETIVO GERAL	105
5.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	105
5.3	FUNDAMENTOS EM GESTÃO DE SERVIÇOS	107
5.4	CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS	107
5.4.1	Intangibilidade	107
5.4.2	Inseparabilidade	108
5.4.3	Heterogeneidade	108
5.4.4	Percibilidade	109
5.4.5	Atividade	110
5.5	SISTEMA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	111
5.5.1	Atividade	113
5.6	CICLO DE SERVIÇOS	113
5.6.1	Atividade	115
5.7	AVALIAÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS	116
5.7.1	Atividade	118
5.7.2	Dimensões da qualidade em serviços	119
5.7.3	Atividade	121
5.7.4	Modelo das Cinco Falhas	121
5.7.5	Atividade	124
	RESUMO	124
	REFERÊNCIAS	125
6	UNIDADE 6: QUALIDADE: TÓPICOS ESPECIAIS EM OSM	127
6.1	OBJETIVO GERAL	127
6.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	127
6.3	MAIS GESTÃO DE QUALIDADE	129
6.4	TÓPICO 1: MANUAIS ADMINISTRATIVOS	129
6.4.1	Atividade	132
6.4.2	Conceito e tipos de manuais	133
6.4.3	Vantagens e desvantagens no uso de manuais administrativos	134
6.4.4	Atividade	135
6.5	TÓPICO 2: ANÁLISE E DESENHO DE FORMULÁRIOS	136
6.5.1	Conceito e tipos	136
6.5.2	Etapas para a elaboração de formulários	139
6.5.3	Atividade	141
6.6	TÓPICO 3: LAYOUT (ARRANJO FÍSICO)	142
6.6.1	Questões para identificação de problemas no <i>layout</i>	144
6.6.2	Bons princípios para a elaboração de um <i>layout</i>	144
6.6.3	Atividade	145
6.6.4	Tipos tradicionais de <i>layout</i>	146
6.6.5	Atividade	148

6.6.6	Etapas de um projeto de melhoria de <i>layout</i>	149
6.6.7	Atividade	151
	RESUMO	152
	REFERÊNCIAS	153
	CONCLUSÃO	154
	BIBLIOGRAFIA BÁSICA	155
	BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR	155

UNIDADE 1

ORGANIZAÇÃO: O QUE É OSM?

1.1 OBJETIVO GERAL

Apresentar os conceitos para o entendimento da Organização, Sistemas e Métodos (OSM), bem como a evolução de sua função junto aos sistemas de informação.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

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

- a) definir os termos “organização” e “sistema” no âmbito da Administração;
 - b) diferenciar organização formal e informal;
 - c) reconhecer os principais elementos que formam a OSM;
 - d) elencar as principais competências da função de OSM;
 - e) discutir o papel do profissional de OSM em ambientes de informação.
-

1.3 DEFININDO OSM

Vamos iniciar nossa disciplina falando sobre um termo muito utilizado em Administração: organização. Sempre que usamos essa palavra, podemos estar nos referindo a uma empresa, escola ou hospital, por exemplo. Do mesmo modo, podemos utilizar organização como um processo administrativo. Assim, no início desta Unidade, entenderemos o conceito de organização. Avançando nesse tópico, iremos discutir as diferenças entre as organizações formais e as informais. Toda essa discussão será importante para entendermos os tópicos que serão tratados nas próximas unidades.

A segunda parte da Unidade 1 é dedicada a entendermos a função de Organização, Sistemas e Métodos (OSM), que é uma área clássica da Administração. Ela lida com um conjunto de métodos e técnicas que busca analisar, diagnosticar, intervir e aprimorar o funcionamento das organizações. Discutiremos as principais competências da área de OSM e como aplicá-la em ambientes de informação. Por isso, esta primeira Unidade oferecerá subsídios para que você possa compreender melhor a importância da disciplina de OSM para o Curso de Biblioteconomia.

Bom estudo!



1.4 O QUE É UMA ORGANIZAÇÃO?

Pense em seu dia a dia! A todo tempo, você entra em contato com organizações. Pode ser a empresa em que trabalha, sua faculdade, academia ou clube, a instituição bancária onde paga uma conta, o cinema do final de semana etc. Enfim, a maioria das pessoas passará grande parte de suas vidas em contato com organizações.

Na sociedade em que vivemos, quase todo processo produtivo é realizado dentro delas. Apesar de termos produções individuais, a maioria das realizações são coletivas, envolvendo o esforço de diversas pessoas. De fato, nossa sociedade desenvolveu-se graças à criação de organizações especializadas, que fornecem os bens e serviços de que precisamos. Vivemos, portanto, na chamada Sociedade Organizacional.

Essa é uma das principais justificativas para a proliferação das organizações. Alguns produtos, serviços e metas só podem ser gerados mediante a ação de um grupo de pessoas, que utiliza diversos recursos nessa produção. Devido a limitações físicas, biológicas e psicológicas, um único indivíduo jamais poderia construir um edifício de vários andares ou fabricar um avião de grande porte em tempo hábil. Dificilmente seríamos **eficientes** e **eficazes** nessas tarefas.

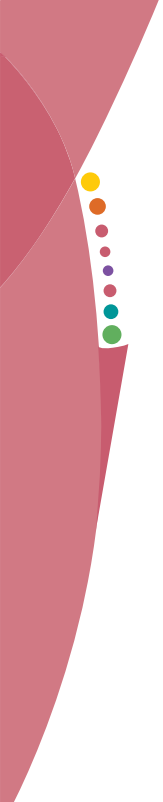
Eficiência

É o uso racional de recursos. Para ser eficiente, é necessário consumir apenas os recursos necessários, sem desperdícios.

Eficácia

É o alcance dos objetivos propostos, significa ter sucesso no desenvolvimento de atividades e tarefas.





As organizações são muito mais que meros instrumentos para produção de bens e serviços. Há outras razões que explicam sua existência:

- a) necessidades sociais: o homem é um ser social que busca se relacionar com outras pessoas; as organizações também cumprem esse papel;
- b) aumento de habilidades e conhecimentos: quando organizadas coletivamente, as pessoas ampliam suas habilidades e aprendem com as experiências dos outros; dessa forma, conseguem fazer coisas que não conseguiriam sozinhas;
- c) compressão do tempo: as pessoas, geralmente, se organizam dividindo o trabalho. Essa divisão as especializa nas tarefas que realizam, aumentando sua rapidez e eficiência.

Mas como podemos definir “organização”?

Uma organização consiste num conjunto de pessoas que agem coletivamente e intencionalmente para atingir determinado objetivo comum. Além de pessoas, as organizações utilizam outros recursos, tais como máquinas, equipamentos, dinheiro, tempo, espaço e conhecimento.

Essa definição abrange muitas possibilidades de organização. A partir dela, podemos pensar que um grupo de amigos que se reúne para jogar futebol (grupo social), por exemplo, também se encaixaria nesse conceito. Entretanto, o que buscamos entender neste material é um tipo diferente de organização, que tem interesse em continuar sua atuação por um longo tempo e se estrutura fortemente para alcançar esse objetivo. Logo, vamos qualificar a definição dada anteriormente.

Para *Maximiano* (2011), organização é a combinação de esforços individuais que têm por finalidade realizar propósitos coletivos. Ela se diferencia de outros grupos sociais, porque possui:

- a) propósito: as organizações nascem para atender demandas da sociedade. Por exemplo, uma biblioteca atende as necessidades de conhecimento, informações e lazer daqueles que buscam seus serviços. Quando o propósito de uma organização é formalmente declarado, temos a chamada missão organizacional, que é uma declaração sobre o que a organização é, definindo a finalidade de sua existência ou o motivo pelo qual foi criada;
- b) divisão do trabalho: esse princípio ficou célebre no livro *A riqueza das nações*, escrito pelo filósofo e economista escocês *Adam Smith* (1723-1790). O conceito de divisão do trabalho consiste em dividir determinado processo em atividades menores, atribuindo-as a diferentes trabalhadores, que passam a executar tarefas limitadas e de forma repetitiva. O objetivo é aumentar a eficiência da produção, uma vez que a divisão do trabalho e as tarefas repetitivas levam o trabalhador a adquirir maior agilidade. Apesar de possuir vantagens, ela ocasiona também o surgimento de trabalhadores alienados quanto ao processo produtivo;
- c) coordenação: busca a integração das diferentes tarefas especializadas realizadas numa organização, de modo que elas, conjuntamente, possam atingir os objetivos propostos. Numa organização, há várias formas de promover a integração, tais como a liderança, a comunicação e o planejamento.

Outra definição é dada por *Daft* (2002). Segundo esse autor, as organizações são:

- a) entidades sociais dirigidas por resultados;
- b) projetadas como sistemas de atividades deliberadamente estruturadas e coordenadas;
- c) interligadas ao ambiente externo.

A diferença dessa definição em relação à anterior está no fato de *Daft* colocar a organização como um sistema aberto.

Você já estudou o conceito de sistema aberto na disciplina “Teoria da Administração”, mas vamos recordá-lo brevemente.

Com a Teoria Geral dos Sistemas, tornou-se clara a natureza sistêmica das organizações.



Atenção

Um sistema é um conjunto de partes interdependentes que interagem para formar um todo unitário, com determinado objetivo.

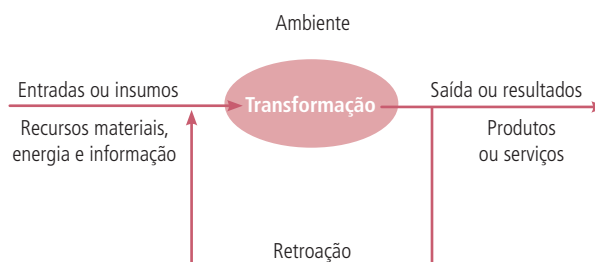
Utilizando esse conceito, podemos visualizar um ser humano como um sistema. Uma organização pode ser entendida do mesmo modo, já que ela é formada por partes (podem ser os departamentos, por exemplo) que interagem e, juntas, buscam cumprir sua missão. O conceito de sistema se aplica em diversos contextos.

Você se lembra dos elementos que compõem o sistema? São eles:

- a) objetivo: consiste na finalidade ou propósito do próprio sistema. Por exemplo, uma biblioteca tem o propósito de fornecer informações;
- b) entradas: são os recursos consumidos pelo sistema ou aqueles utilizados no processo de transformação. No caso da biblioteca, são recursos: livros, bases de dados, pessoas etc.;
- c) saídas: correspondem aos resultados do processo de transformação e devem ser coerentes com o propósito do sistema. Empréstimos de livros, conhecimento gerado e satisfação dos usuários são alguns resultados do sistema “biblioteca”;
- d) processo de transformação: possibilita a transformação das entradas em saídas. Em nosso exemplo, são os serviços executados pela biblioteca (catalogação, organização do acervo, disponibilização da informação etc.);
- e) controle: serve para verificar se as saídas estão coerentes com o objetivo do sistema. Por exemplo, uma pesquisa para verificar a satisfação do usuário seria uma forma de controle;
- f) retroação: é a reintrodução de uma saída sob a forma de informação.

Podemos perceber, por meio dessa definição de sistema e da análise da Figura 1, que existe uma interação do sistema com seu ambiente. Quando isso acontece, dizemos que o sistema é aberto. Entretanto, quando o sistema não realiza trocas com o ambiente, temos um sistema fechado. Mais especificamente, um sistema aberto depende de tais interações para sua manutenção, adaptação e desenvolvimento. Nesse ponto, ele tanto influencia como é influenciado. Por exemplo, uma escola, universidade ou biblioteca são organizações consideradas sistemas abertos, pois integram com o ambiente.

Figura 1 – Visão geral de sistema



Fonte: produção do próprio autor (2017).

Já o sistema fechado não depende e não é afetado pelas condições do ambiente. Ele é autônomo e isolado do mundo externo. É claro que, na prática, não existe um sistema que não dependa do ambiente e não sofra ou exerça influência sobre ele. Portanto, pensar num sistema totalmente fechado é uma tarefa muito difícil. Apesar disso, usamos tal conceito para designar aquelas organizações voltadas apenas para seu funcionamento interno e com pouca preocupação com aquilo que acontece externamente.

Com base no que discutimos nesta seção, podemos definir uma organização como um sistema formado por pessoas e outros recursos que são combinados para realizar determinado propósito. No cumprimento de sua missão, a organização se utiliza de processos de divisão do trabalho e de coordenação, assim como realiza trocas com o ambiente.

Pense: todos esses elementos se encaixam no funcionamento de uma biblioteca? É claro que sim! Entretanto, essa definição abrange muitas possibilidades de organizações, por exemplo, grupos primários, como a família, que não é objeto de estudo da função OSM. Por isso, vamos ver as diferenças entre as organizações formas e as informais.



1.4.1 Atividade

Dentre os ambientes de informação em que um bibliotecário pode atuar, selecione uma organização de sua preferência:

- identifique seu propósito, como é estruturada a divisão de trabalho e como se dá a coordenação;
- elencue os resultados que essa organização busca;
- explique brevemente como ela se relaciona com o ambiente externo.

Resposta comentada

Para responder a esta atividade, vamos pensar em outro exemplo de organização: um banco.

- a) Um dos maiores bancos do país define sua missão (propósito) como: ser rentável, competitivo e atuar com espírito público em suas ações. Ao pensar numa agência, sabemos que, de forma geral, ela é organizada numa estrutura de caixas, sendo uma de atendimento a pessoas físicas e outra para pessoas jurídicas. Essa forma de organização representa a divisão do trabalho. Por fim, há sempre um gerente geral, que responde por toda a agência.
- b) Entre os resultados esperados, temos: recursos depositados em produtos de investimentos, empréstimos, financiamentos e clientes satisfeitos.
- c) O ambiente externo tem forte influência no desempenho desse tipo de organização. Por exemplo, os juros bancários (utilizados para empréstimos) dependem da taxa de juros fixada pelo governo brasileiro.

Use este exemplo para responder à Atividade 1, porém, pensando em outra organização.

Semestre

4



1.4.2 Atividade

Agora, vamos identificar os elementos do sistema da organização utilizada na atividade anterior:

- a) Quais são seus objetivos?
- b) Quais são as entradas e saídas desse sistema?
- c) Identifique, em linhas gerais, os processos de transformação dessa organização.
- d) Quais controles você consegue identificar nesse sistema?
- e) Como se dá a retroalimentação?

Resposta comentada

Vamos voltar ao exemplo anterior para ajudar você a entender melhor esta atividade. Pense no banco novamente.

- a) Bom... Podemos dizer que, entre os muitos objetivos de um banco, temos a captação de recursos financeiros, por meio de depósitos em contas-correntes e opções de investimento. Além disso, os bancos também concedem empréstimos para pessoas físicas e jurídicas.
- b) São muitas, mas podemos citar: recursos financeiros (depósitos, transferências bancárias etc.), recursos humanos (empregados) e recursos tecnológicos (computadores, sistemas etc.). Como saídas, temos: empréstimos e financiamentos, salários pagos e outros tipos de operações financeiras.

- c) Alguns dos processos de transformação realizados pelo banco são as transferências bancárias, pagamentos, realização de aplicações etc. São muitos os processos vinculados à transformação de entradas em saídas.
- d) Os bancos têm controles externos quando, por exemplo, o *Banco Central* define regras para funcionamento desse tipo de operação, e controles internos quando, por exemplo, um banco estabelece tempos e prazos para o processamento de suas operações.
- e) A retroação ou retroalimentação se dá quando um banco altera suas taxas de juros em função de mudanças na economia.

Agora, use este exemplo para se inspirar e responder à Atividade 2.

1.4.3 Organização formal e organização informal

Na disciplina “Teoria da Administração”, você estudou as principais escolas do pensamento dessa área de estudos. Certamente, irá se lembrar de que as primeiras teorias da Administração (a Teoria da Administração Científica e a Teoria Clássica) se concentravam na organização formal, enquanto a Escola de Relações Humanas tinha como um de seus objetos de estudo a organização informal. Anos mais tarde, a Teoria Estruturalista buscou estudar o relacionamento entre as organizações formal e informal, almejando um equilíbrio entre elas.



Curiosidade

Consulte o material da disciplina “Teoria da Administração” para rever as principais ideias dessas escolas.

A organização formal é aquela desenvolvida propositalmente pela administração para atingir determinado objetivo. Ela é o resultado de um arranjo planejado. Nesse tipo de organização, os objetivos são explícitos, os processos são bem definidos, a estrutura do relacionamento entre as pessoas e as tarefas é formalmente constituída, há normas e regulamentos que estabelecem a forma de agir etc. São, portanto, organizações burocráticas.

Uma das principais características das organizações burocráticas é a formalidade, que estabelece, por meio de regulamentos, regimentos, normas, procedimentos e outros tipos de documentos, a forma de agir, os direitos e os deveres dos membros da organização. Quanto maior for a formalização, mais ela se torna burocrática, rotinizada e programada.

Para Chiavenato (2000, p. 201):

A organização formal compõe-se de camadas hierárquicas ou níveis funcionais descritos no organograma e com ênfase nas funções e nas tarefas. Esses níveis são definidos e diferenciam o grau de autoridade delegada e o endereçamento das ordens, instruções e recompensas salariais. A organização formal compreende a estrutura organizacional, diretrizes, normas e regulamentos da organização, rotinas e procedimentos, enfim, todos os aspectos que exprimem como a organização pretende que sejam as relações entre os órgãos, cargos e ocupantes, a fim de que seus objetivos sejam atingidos e seu equilíbrio interno seja mantido.

Por outro lado, temos a organização informal, que é criada a partir das relações pessoais e espontâneas de pessoas que trabalham juntas. Diferentemente da organização formal, que é criada pela administração para atender objetivos operacionais, a informal é criada voluntariamente por pessoas que convivem por certo tempo, possuem ou compartilham os mesmos interesses e valores e buscam atingir objetivos distintos, tais como amizade, afinidade ou defesa de interesses do próprio grupo. Portanto, a organização informal não depende de regulamentos ou documentos, pois ela surge, inevitavelmente, em decorrência das necessidades pessoais e grupais dos empregados.

Vamos pensar no seguinte exemplo: você está matriculado no curso de Biblioteconomia de uma universidade, que é uma organização formal. Ela tem regimentos que ditam suas regras de funcionamento, há normas que estabelecem o sistema de avaliação e uma estrutura de decisão formalmente estabelecida. Enfim, uma clássica organização formal. Ao mesmo tempo, em sua sala de aula, você pode participar de um grupo de estudos de OSM. Esse grupo foi formado informalmente e voluntariamente por pessoas que tinham o interesse de conhecer mais sobre as técnicas e métodos de melhoria de processos. Portanto, um grupo informal.



Atenção

Enquanto a organização formal é criada pela administração para atender suas necessidades operacionais, os grupos informais são oriundos da vontade de seus membros de atender seus próprios objetivos. Numa mesma organização formal podem surgir diversos grupos informais.





1.4.4 Atividade

Agora que vimos a diferença entre organizações formais e informais, veja a seguinte situação.

A organização fictícia *Cabeça Pensante* tem uma política de estimular melhorias. Para tanto, incentiva que as áreas funcionais e, também, grupos de funcionários (de uma mesma área ou não) se reúnam e proponham melhorias em seus processos e produtos. Para divulgar esses resultados, um jornal apresentou as seguintes manchetes:

- a) manchete 1: “Grupo *Pensando a Fundo* cria ação Escrita Colaborativa”.

Após diversas reuniões do grupo, os funcionários da criação identificaram a necessidade de trocar experiências e produções, a fim de reciclar o modo com que interagem com os textos produzidos pela *Cabeça Pensante*. O grupo se reunirá quinzenalmente no auditório, às segundas-feiras, a partir do próximo mês.

- b) manchete 2: “Saíram as novas normas de procedimento de publicações em panfletos”.

A diretoria executiva da *Cabeça Pensante* divulgou, esta semana, as normas para publicações de panfletos voltados para o público externo. Essa medida busca aprimorar os padrões que vêm sendo utilizados e criar uma unidade gráfica e textual que identifique os materiais produzidos pela organização.

Diante dessas duas manchetes, como você identificaria a organização *Cabeça Pensante* e o grupo *Pensando a Fundo*? São organizações formais ou informais? Quais características de cada um o levaram a essa escolha?

Resposta comentada

Ao responder esta questão, você deve ter em mente alguns itens, que vimos na seção anterior, a respeito das organizações, como: objetivos, resultados, relações entre as pessoas, forma com que as tarefas são constituídas... Esses fatores vêm de uma necessidade da organização burocrática ou da organização de um grupo de funcionários com interesses em comum?

Agora que a diferença entre organização formal e informal foi estabelecida, vamos entender a função de OSM, área que se ocupa, principalmente, da organização formal.

1.4.5 Função de Organização, Sistemas e Métodos

Nesta seção, será abordada a função de Organização, Sistemas e Métodos, tratando de sua evolução, definição e principais atividades.

1.4.5.1 Evolução

À medida que uma organização cresce e o volume de suas atividades aumenta, ela precisa se especializar, criando áreas funcionais para desempenhar atividades específicas. Assim como Marketing, Finanças e Recursos Humanos, a OSM é uma função da Administração. Por função, devemos entender um conjunto de atividades similares e relacionadas a determinada área de especialização. As atividades de marketing formam a função Marketing, assim como as atividades de OSM formam a função OSM.

O surgimento da função OSM nas organizações está relacionado ao próprio desenvolvimento da Teoria da Administração. A Escola Clássica, com ênfase nos elementos estruturais de uma organização formal, muito influenciou a disciplina de OSM. Esta, no passado, teve como principais objetos as práticas de racionalização do trabalho e de desenho das estruturas organizacionais, que foram iniciadas em tal Escola. Aprimorar a organização consistia em buscar novos métodos para se executarem os procedimentos e as rotinas de trabalho, assim como pensar em novas formas de estruturação desse ambiente. Essa era a maneira antiga de a OSM atuar nas organizações. Isso é tão verdadeiro, que antes se usava apenas a expressão Organização e Métodos (O&M) para demonstrar o foco dessa função. Nos anos 1950, muitas organizações americanas e inglesas já possuíam uma área de O&M em seus **organogramas**. Já no Brasil, esse fenômeno acontece poucos anos mais tarde.

Nos anos 1970, a área de OSM avançou e incorporou o estudo dos sistemas. Seu objetivo principal passou a ser a análise e elaboração de sistemas administrativos, a fim de contribuir para a melhoria do desempenho organizacional. Dada essa visão mais abrangente, o termo Organização e Métodos (O&M) foi substituído pela expressão Organização, Sistemas e Métodos (OSM), como usamos neste material. Vários fatores contribuíram para essa mudança, tais como: o surgimento de novas Teorias da Administração (Teoria Geral dos Sistemas e Teoria Contingencial), o desenvolvimento da informática e a necessidade de incorporar outros elementos na análise organizacional, além dos elementos estruturais. Com isso, a área de OSM concentra-se nos três elementos principais que lhe dão nome. Ressalta-se, também, que, nesse período, a OSM passa a ocupar um papel mais estratégico nas organizações.

Nas décadas seguintes (1980 e 1990), a área de OSM passou por profundas transformações. Uma das razões disso foi o avanço dos computadores e da tecnologia da informação nas organizações, o que abriu espaço para a atuação de profissionais de Informática mais especializados (analistas de sistemas, por exemplo). Assim, esses profissionais passaram a ocupar os espaços dos analistas de OSM. Outra razão foi o surgimento do movimento de qualidade, que fez com que muitas organizações transferissem as atividades de OSM para os departamentos especializados nessa função. Essas duas justificativas, aliadas ao movimento de **downsizing**, levaram muitas organizações a desativar seus departamentos de OSM.

A tendência atual é de que a função de OSM não seja alocada a uma unidade própria (departamento de OSM), mas que suas atividades sejam diluídas por toda a organização. O mais importante é que todo gestor deve ter conhecimentos de OSM para aprimorar seu local de trabalho. Por exemplo, as seguintes atividades podem estar entre as responsabilidades do gestor de uma biblioteca: propor modificações no arranjo físico do local, elaborar manuais e normas de serviços, implantar controles para

Organograma

É a representação gráfica da estrutura formal de uma organização em determinado momento, podendo apresentar a especialização do trabalho, os níveis hierárquicos, as principais unidades organizacionais e a hierarquia da organização.



Downsizing

Pode ser traduzido como "enxugamento". É uma técnica de gestão surgida nos Estados Unidos da América (EUA) na década de 1970, que tinha o objetivo de eliminar processos desnecessários e aprimorar os existentes, a fim de tornar a empresa mais ágil e competitiva. Entretanto, essa técnica ficou mais conhecida pela redução da força de trabalho, pela eliminação de departamentos e de níveis hierárquicos, o que gerava desmotivação e conflito nas organizações.



verificação da eficácia dos serviços. Todas essas atividades fazem parte do escopo da função de OSM.

Com isso, não podemos dizer que essa função perdeu importância. Além de estar presente em todos os níveis gerenciais, algumas organizações têm insistido na existência de um departamento de OSM (podendo assumir outras denominações), que atue na assessoria dos demais gestores da organização. Outras organizações ainda recorrem a consultorias externas para obter o conhecimento que, antes, estava disponível na atribuição de OSM. Independentemente do modelo adotado (descentralização, assessoria ou consultoria externa), é essencial que a organização enfatize o aprendizado dos métodos e técnicas de OSM.

É exatamente isso que iremos fazer neste material didático!

1.4.5.2 Afinal, o que é OSM e quais suas principais atividades?

Vários autores definem a função de OSM.

Para *Oliveira* (2005), a responsabilidade dessa área é executar as atividades de levantamento, análise, elaboração e implantação de sistemas administrativos na empresa. O objetivo é aprimorar os métodos de trabalho.

Já para *Cury* (2005), a função de OSM tem como objetivo a renovação organizacional. Ela modela a empresa, trabalhando sua estrutura (organograma), seus processos e métodos de trabalho.

Por fim, *Rocha* (1998) a define como a função mista de Organização e Planejamento, tendo uma função atuante na construção da estrutura de operações da organização, na determinação dos planos e, principalmente, na definição dos procedimentos, rotinas e métodos.

Por meio dessas definições, fica delineado que, como dissemos, a função de OSM se ocupa dos três elementos principais que lhe dão nome:

- a) o item organização consiste na determinação da estrutura mais adequada para que a organização atinja seus objetivos e na execução de um processo gerencial básico a respeito do que é organizar. Isso significa agrupar atividades em unidades funcionais, estabelecer formas de comunicação, definir responsabilidade e autoridade, promover a coordenação entre as diferentes unidades etc.;
- b) os sistemas são formados por métodos, procedimentos e/ou técnicas que geram informações para o processo de tomada de decisão;
- c) por fim, os métodos compreendem a sequência de etapas, atividades e tarefas que devem ser executadas para alcançar um bom desempenho dos sistemas administrativos. Essa parte da OSM se ocupa da realização eficiente e eficaz do trabalho.

O papel do profissional ou analista de OSM é buscar melhorias na estrutura, nos métodos e nos sistemas de uma organização, com o objetivo de alcançar resultados de forma eficaz. Para tanto, ele deve estar preparado para executar as seguintes atividades:

- a) quanto à estrutura organizacional:
 - projetar a criação e a renovação dessa estrutura, bem como acompanhar seu desempenho nos resultados da organização;

- descrever e definir o objetivo e as funções de cada uma das unidades organizacionais;
- estabelecer sistemas de autoridade, responsabilidade, comunicação e coordenação em relação à estrutura organizacional;
- definir níveis de centralização e descentralização de atividades e autoridade, a fim de garantir o correto funcionamento dos sistemas e processos;
- representar a estrutura organizacional por meio de organogramas;
- promover mudanças na estrutura organizacional.

b) quanto aos métodos:

- promover a racionalização dos processos;
- definir a movimentação de documentos;
- definir o fluxo de decisões dos sistemas por meio de fluxogramas e outras técnicas de representação gráfica;
- elaborar e acompanhar os estudos de melhoria dos sistemas e rotinas administrativas;
- atualizar as técnicas de análise e melhoria dos processos de trabalho;
- definir os formulários e demais instrumentos que acompanhem e complementem as soluções operacionais, administrativas, funcionais adotadas;
- padronizar os processos e os sistemas administrativos por meio de manuais.

c) quanto a outras atividades:

- desenvolver sistemas de informações para tomada de decisão;
- criar sistemas de avaliação de desempenho;
- elaborar e melhorar o *layout* da organização;
- apoiar as demais áreas da organização na aplicação de métodos, técnicas e ferramentas da área de OSM.

Não pretendemos, aqui, listar todas as atividades desempenhadas por um profissional ou analista de OSM. No entanto, sem dúvidas, podemos afirmar que sua atuação é importante para a melhoria dos processos da organização. Tal atuação é focada, principalmente, no estudo das estruturas e dos processos organizacionais. Em outras palavras, cabe ao profissional de OSM analisar a estrutura e os procedimentos administrativos em uma organização, com o objetivo de aperfeiçoar o fluxo de trabalho e de informações.

Para desempenhar bem essa função, o analista de OSM deve ter as seguintes características, segundo *Chinelato Filho* (2001):

- a) conhecimento de conceitos, técnicas e ferramentas de análise administrativa;
- b) motivação pelas atividades que executa;
- c) iniciativa;
- d) senso crítico e analítico;
- e) poder de concentração e criatividade;

- f) flexibilidade e autoconfiança;
- g) simplicidade e ação conciliadora;
- h) espírito de trabalho em equipe;
- i) planejamento e controle;
- j) entendimento de fluxos, rotinas e procedimentos de trabalho;
- k) entendimento de técnicas diversas para a melhoria da qualidade e de processos.

Vimos, nesta Unidade, que a função OSM se ocupa de executar o processo gerencial de organizar, reunir métodos, procedimentos e técnicas para uma realização eficaz e eficiente do trabalho e, assim, gerar informações para a tomada de decisão. É a partir desse tripé organização-métodos-sistemas que temos a possibilidade de definir os papéis de um profissional da OSM.

Agora, vamos realizar duas atividades para rever os conhecimentos aprendidos!



1.4.6 Atividade

Entreviste um gestor de uma biblioteca para pesquisar sobre sua estrutura, sistemas e métodos. Busque responder: como ela é organizada? Quais os principais métodos/procedimentos realizados? Quais os principais sistemas que dão suporte a seu funcionamento? Esforce-se para aplicar os conteúdos discutidos nesta seção ao analisá-la.

Resposta comentada

Você poderá pesquisar a biblioteca de sua instituição de ensino ou qualquer outra existente em sua cidade. Depois disso, entre em contato com seu gestor. É claro que você pode usar diversas ferramentas de comunicação, ou seja, não precisa ir fisicamente a uma delas. Organize um roteiro de perguntas, tendo como base as questões propostas, e faça a entrevista. Você irá perceber que esse contato com uma organização real contribuirá muito para sua formação.



1.4.7 Atividade

Entreviste o mesmo gestor da biblioteca selecionada e verifique se as atividades de OSM listadas nesta Unidade fazem parte de sua responsabilidade. Veja se encontra outras atividades que não foram listadas aqui.

Resposta comentada

Você poderá encontrar a listagem na última seção da Unidade. Por meio do ambiente virtual, pode entrar em contato com seus colegas e verificar se eles encontraram outras características para além das listadas aqui no material didático e daquelas que você tenha encontrado. Aprofunde-se no tema, ele é essencial para sua formação profissional.

RESUMO

Nesta Unidade, resgatamos alguns conceitos da Teoria da Administração para apresentar a disciplina de “Organização, Sistemas e Métodos” (OSM). O objetivo foi despertar seu interesse para a importância do papel que a área de OSM exerce sobre o desempenho de uma organização.

Inicialmente, discutimos o conceito de organização como sendo uma entidade formada pela combinação de pessoas e recursos para se atingir um propósito. Nessa discussão, relembramos diversos conceitos importantes para entender as organizações: sistemas (abertos e fechados), organização formal e organização informal.

Em seguida, resgatamos algumas Teorias da Administração para compreender a evolução da função de OSM. Mostramos que ela se utiliza de um conjunto de métodos e técnicas que buscam analisar a estrutura e os procedimentos administrativos de uma organização, com o objetivo de aperfeiçoar o fluxo de trabalho e de informações. Por fim, discutimos o perfil do profissional de OSM.

Com esta Unidade, buscamos, principalmente, mostrar que, como futuro gestor de um ambiente de informações, você poderá utilizar os conhecimentos da área de OSM para aprimorá-lo. Nas próximas unidades, iremos discutir especificamente as práticas, métodos e técnicas para essa finalidade.

Semestre

4

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: [s.n.], 2000. v. 1.

CHINELATO FILHO, J. **O&M: integrado à informática**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2001.

CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

DAFT, R. L. **Organizações: teoria e projetos**. São Paulo: Pioneira, 2002.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ROCHA, L. O. L. **Organização e métodos: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 1998.

UNIDADE 2

ORGANIZAÇÃO: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



2.1 OBJETIVO GERAL

Apresentar a estrutura organizacional de ambientes de informação e seus elementos.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

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

- a) definir o processo de organização no âmbito da Administração;
 - b) distinguir os elementos da estrutura organizacional;
 - c) reconhecer fatores que impactam a especialização na estrutura organizacional de uma biblioteca;
 - d) identificar a responsabilidade de uma unidade organizacional em um organograma;
 - e) diferenciar os tipos e níveis de autoridade;
 - f) relacionar os níveis hierárquicos com a amplitude de controle;
 - g) identificar os elementos do processo de comunicação;
 - h) diferenciar processos de comunicação formal e informal;
 - i) reconhecer os fluxos de informação;
 - j) identificar fatores condicionantes que influenciam a construção de uma estrutura organizacional.
- 

2.3 CONHECENDO MELHOR A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Pense numa organização que você conhece. Pode ser a empresa em que alguém da sua família trabalhe. Pode ser a universidade em que estuda ou, ainda, a prefeitura de sua cidade. Como vimos na Unidade passada, todas elas são organizações formais. Mas pense, agora, em como elas estão organizadas! A empresa, provavelmente, é dividida em setores, como administração, vendas e produção. A universidade é composta por departamentos acadêmicos e administrativos e, por fim, a prefeitura está estruturada em secretarias (Educação, Saúde, Finanças etc.). Não é isso? É sim! Por isso, nesta Unidade vamos entender como as atividades de uma organização são divididas, reagrupadas, organizadas e coordenadas. Vamos estudar os conceitos relativos à estrutura organizacional.

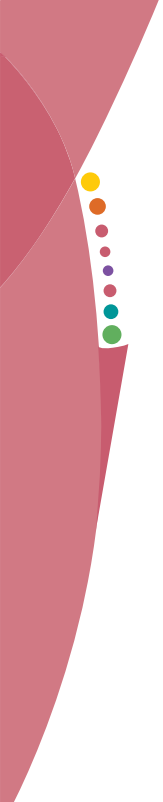
Bom estudo!



2.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: DEFINIÇÃO

Administrar significa tomar decisões sobre quatro principais processos: planejamento, organização, direção e controle. Eles formam o chamado processo administrativo. Veja as definições de cada um a seguir:

- a) planejamento: é o processo gerencial que liga o presente ao futuro. Quando planejamos, tomamos definições sobre quais objetivos iremos perseguir e como iremos alcançá-los. Portanto, o planejamento se encarrega da definição dos objetivos e das estratégias para atingi-los;
- b) organização: responsável por definir o trabalho a ser executado pelos membros de uma equipe ou organização, atribuindo-lhes responsabilidades e autoridade. Consiste também em alocar recursos disponíveis, segundo algum critério predefinido;
- c) direção: busca mobilizar as pessoas, principalmente para que as atividades sejam realizadas conforme planejadas. Para isso, os líderes precisam motivá-las, comunicar-se com elas e guiá-las para a consecução dos objetivos;
- d) controle: é o processo gerencial que complementa o planejamento, pois busca verificar e avaliar se os objetivos foram alcançados ou não. Quem controla, analisa os resultados de uma atividade,



processo, projeto ou organização, compara-os aos resultados desejados e, se necessário, identifica a necessidade de modificá-los. Portanto, não há gerenciamento sem planejamento e controle.

O que nos interessa, neste momento, é o processo de organização. Imagine a seguinte situação. Uma amiga da sua classe, *Helena*, faz deliciosos brigadeiros e os vende para seus colegas como forma de conseguir dinheiro para ajudar a família. Nesse caso, ela é responsável por todo o processo de produção e de venda dos brigadeiros. Como, realmente, os doces são muitos bons, mais e mais pessoas fazem novos pedidos. Isso é ótimo para *Helena*, mas gera uma grande carga de trabalho, até chegar ao ponto em que ela, sozinha, não é capaz de atender a demanda crescente. Então, ela resolve aplicar o processo de organização.

O que ela faz? Primeiro, divide todo o trabalho que realizava sozinha em três partes. A primeira refere-se à compra dos insumos necessários para a fabricação do brigadeiro (chocolate, leite, açúcar, embalagens etc.), que *Helena* destina a seu irmão. Na produção, ela pede a ajuda de um amigo, assim, pode aumentar a quantidade produzida. Por fim, solicita a dois primos que a auxiliem na venda. Com as tarefas distribuídas, ela fica responsável por supervisionar e coordenar as atividades de sua equipe.

Depois de mais alguns anos de sucesso, *Helena* resolve criar uma pequena empresa de alimentos. Agora, ela é a proprietária da *Brigadeiro e Sabor*, onde trabalham 15 pessoas, sendo duas no departamento de compras, sete no departamento de produção, duas no departamento financeiro e outras quatro no departamento de vendas. *Helena* acredita que essa estrutura organizacional é adequada para que sua empresa possa satisfazer os clientes com produtos e serviços de qualidade.

Esse exemplo simples mostra o que acontece nas organizações. Conforme vão aumentando de tamanho, surge a necessidade de especificar as funções organizacionais necessárias ao cumprimento de suas missões. As funções representam as tarefas especializadas que as pessoas e os grupos executam para que a organização possa cumprir seus objetivos. Nas organizações, existem funções comuns, que são ligadas às atividades de apoio (por exemplo, gestão de recursos humanos e administração), e funções específicas, que dependem do tipo de missão da organização (em nosso exemplo, produção e vendas).

Após a identificação das funções organizacionais, as tarefas que as constituem são atribuídas aos cargos e departamentos, formando uma estrutura de trabalho.

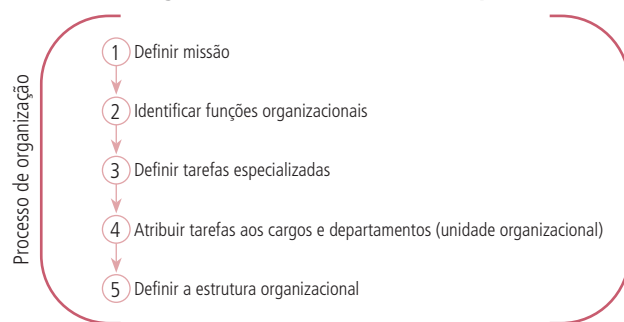
O que são e o que diferencia as funções organizacionais?

Elas representam grandes responsabilidades, indicando o que deve ser feito (produzir, vender ou administrar são exemplos de funções), enquanto a estrutura de trabalho aponta como e onde essas atividades serão realizadas (as atividades de venda são executadas no departamento de vendas, por exemplo). Posteriormente, é necessário estabelecer as relações de subordinação, comunicação e coordenação entre os departamentos e cargos.

Portanto, é importante, primeiro, definirmos a missão de uma organização, para depois identificarmos as funções organizacionais (grupo de tarefas que representa uma grande responsabilidade) e as tarefas necessárias para executá-la. Em seguida, devemos atribuir essas funções às unidades organizacionais (que podem ser uma divisão, um departamento, uma seção etc.) e as tarefas menores, aos cargos. Por fim, estabelecemos mecanismos de integração e coordenação.

Ao fazermos esse processo, estamos criando a estrutura organizacional! Podemos sintetizar os principais passos para a criação dessa estrutura na Figura 2. Acompanhe-a:

Figura 2 – A estrutura organizacional é resultado do processo de organização



Fonte: produção do próprio autor (2017).

A estrutura organizacional representa a integração de diversas unidades responsáveis pelo processo de transformação de insumos (entradas) em produtos e/ou serviços (saídas), conforme mostramos na Figura 1, da Unidade 1. Para *Oliveira* (2005), a estrutura é o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma organização.

Então, a estrutura organizacional representa como:

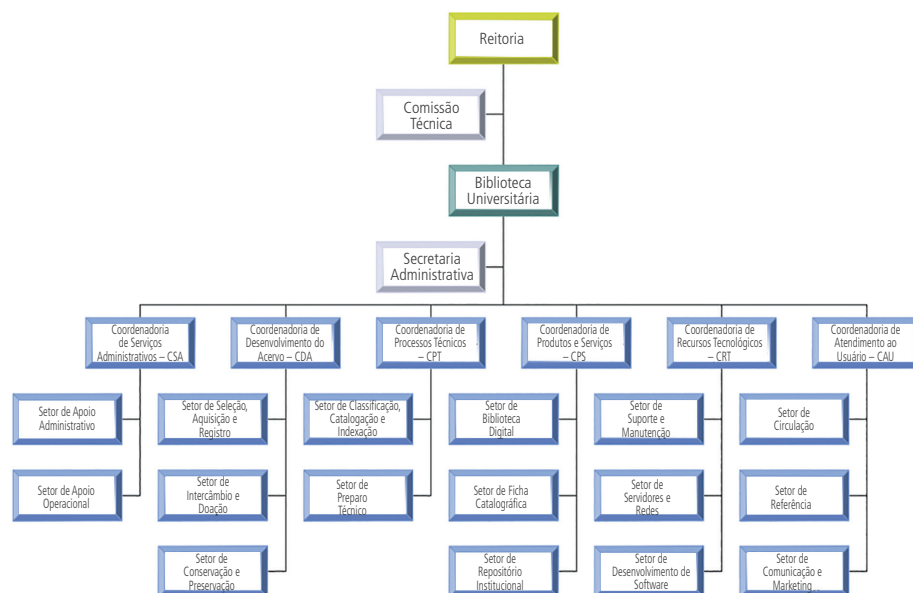
- a) as atividades são divididas e agrupadas;
- b) a autoridade e a responsabilidade são distribuídas;
- c) são estabelecidas as formas de comunicação entre as pessoas de uma organização.

Ela representa a organização formal (e não a informal) e é essencial para facilitar o alcance dos objetivos estabelecidos.

A estrutura organizacional é identificada graficamente pelo organograma, que é a representação da estrutura formal de uma organização em determinado momento, podendo apresentar a especialização do trabalho nessa organização, os níveis hierárquicos, as principais unidades organizacionais e a hierarquia local.

A Figura 3 apresenta o organograma da biblioteca da *Universidade Federal de Lavras (UFLA)* como exemplo:

Figura 3 – Exemplo de organograma da *Biblioteca Universitária da UFLA*



Fonte: página da *Biblioteca da UFLA* (c2012).¹



2.4.1 Atividade

Voltando ao exemplo da *Helena*, responda:

- A partir do momento em que reestruturou seu negócio, poderíamos dizer que ela executou o processo de organização? Justifique sua resposta.
- Desenhe o organograma da empresa *Brigadeiro e Sabor*.
- Após um ano de sucesso de vendas, *Helena* se propôs a rever o organograma da empresa, pois agora ela pretende abranger outras cidades no entorno e produzir brigadeiros de sabores diferenciados. Você acha que ela mudará a estrutura organizacional de seu negócio? Justifique sua resposta.

Resposta comentada

- Helena* sentiu necessidade de melhor estruturar seu negócio para atender os clientes. Assim, alterou sua organização de informal para formal, por meio da criação de uma pequena empresa. Com isso, ela dividiu o processo de preparar e vender os brigadeiros em tarefas menores e necessárias, e as agrupou em virtude da similaridade entre elas. Por exemplo, as atividades ligadas à venda dos brigadeiros ficaram sob a responsabilidade da área de vendas. Ademais, atribuiu essas atividades a diferentes pessoas em diferentes cargos. Por fim, estabeleceu quem respondia a quem e como as áreas se relacionavam umas às outras, por meio de uma estrutura de coordenação. Dessa forma, ela executou o processo de

¹ Disponível em: <<http://www.biblioteca.ufla.br/>>.

organização e definiu uma estrutura organizacional para sua empresa.

- b) Quanto ao organograma, poderíamos dizer que, no topo, estaria a *Helena*, na unidade Presidência. Um nível abaixo, estariam as unidades organizacionais de compras (com seu irmão), produção (com o amigo) e vendas (com os dois primos). Seria um organograma de apenas dois níveis.
- c) Após um ano de sucesso e com novos objetivos, é possível que *Helena* tenha que modificar sua empresa, pois pretende distribuir seus produtos por uma área mais abrangente. Portanto, necessitará de um coordenador de logística para controlar as saídas dos produtos por diferentes cidades, ou seja, carros e motoristas para apoiar essa distribuição. Além disso, ao produzir outros sabores, precisará de mais pessoas, possivelmente, mais um chefe de cozinha para ajudar na produção de novas receitas. Fica visível que a empresa de *Helena* passou por um processo de especialização e uma nova estrutura organizacional foi necessária.

2.5 ELEMENTOS DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Vamos usar o organograma da Figura 3 para destacar alguns elementos da estrutura organizacional nas próximas seções: especialização, sistema de responsabilidades, sistema de autoridade, sistema de comunicação.

2.5.1 Especialização

O primeiro elemento é a especialização, que é uma consequência da divisão do trabalho. Quanto mais intensamente a divisão for aplicada em uma organização, mais o trabalho será desdobrado em tarefas menores, o que se reflete em um número maior de cargos com poucas tarefas, assim como em mais unidades organizacionais (departamentos). Portanto, podemos relacionar a especialização ao grau de detalhamento da organização como um todo (departamentos e níveis hierárquicos) e ao conteúdo dos cargos (menos tarefas por cargo). Isso leva à conclusão de que, quanto mais intensa for a divisão do trabalho, mais especializada será a organização.

A intensidade da especialização traz consequências sobre o número de unidades organizacionais (divisões, departamentos e seções, por exemplo). No organograma da biblioteca universitária, vemos que as tarefas foram divididas (divisão do trabalho) e, posteriormente, reagrupadas em funções separadas, que são atribuídas a uma unidade organizacional.

Além disso, há, no exemplo, uma unidade organizacional (chamada de coordenadoria) que cuida somente do acervo e outra que cuida do atendimento ao usuário. Quanto maior for a especialização, mais unidades nesse nível teremos. Assim, poderíamos dividir a coordenadoria de acervo em duas: acervo físico e digital. Numa situação oposta, poderíamos agrupar as atividades relativas aos serviços administrativos e recursos tecnológicos em uma única coordenadoria, o que resultaria em uma estrutura menos especializada.



Atenção

As unidades organizacionais, tenham elas diferentes títulos (divisões, diretorias, departamentos, seções etc.), recebem o nome geral de departamentos. Eles são utilizados para separar atividades de diferentes naturezas, realizando uma parte do trabalho.

A especialização de um cargo é causada de acordo com o número de tarefas que nele estão contidas. Quanto menor o número de tarefas que o ocupante tem que desenvolver e quanto mais semelhantes forem elas, mais especializado é o cargo. A situação oposta, na qual temos muitas tarefas e de naturezas distintas, constitui um cargo menos especializado. Pense em dois profissionais de um banco: um caixa e um gerente. Qual desses cargos é mais especializado?



Atenção

Aqui, é importante que você tenha em mente que a especialização tem relação com o número e a similaridade das atividades. Nada tem a ver com a formação ou o grau de instrução dos ocupantes desses cargos.

Diante disso, fica claro que o caixa do banco é o mais especializado, pois suas atividades são poucas (recebimentos, autenticações etc.) e repetitivas. Já o gerente do banco tem muitas atividades e de naturezas distintas (visitar e atender clientes, negociar empréstimos, entre outras).

Por fim, podemos dizer que a especialização, na organização como um todo, pode ser classificada em:

- a) horizontal: refere-se ao crescimento horizontal do organograma, por meio da criação de mais departamentos dentro de um mesmo nível;

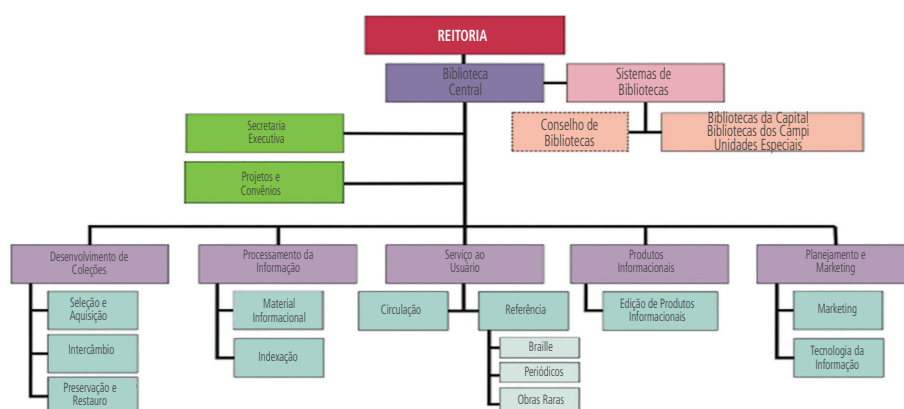
- b) vertical: ocorre quando uma organização tem a necessidade de aumentar a qualidade da supervisão ou chefia, acrescentando mais níveis hierárquicos na estrutura. Retornaremos a esse assunto um pouco mais à frente.



2.5.2 Atividade

Analise, na Figura 4, o organograma da *Universidade Federal do Pará (UFPA)* e compare com o exemplo que estamos utilizando nesta Unidade, da Figura 3. Você utilizará essa pesquisa para atividades que faremos à frente também.

Figura 4 – Organograma da *Biblioteca Universitária da UFPA*



Fonte: página da *Biblioteca Universitária da UFPA* (20--?).²

Qual dos organogramas é mais especializado horizontalmente? Justifique sua resposta.

Resposta comentada

A especialização horizontal refere-se ao número de departamentos dentro de um mesmo nível. No organograma da *UFLA*, temos seis unidades organizacionais no segundo nível, após a Coordenação Geral da Biblioteca. Já no organograma da *UFPA*, temos cinco unidades. Considerando também o terceiro nível hierárquico, vemos uma especialização maior na estrutura da *UFLA*. Logo, sua biblioteca possui uma estrutura mais especializada horizontalmente.

2.5.3 Sistema de responsabilidades

Um segundo elemento da estrutura organizacional é o sistema de responsabilidades, que descreve os deveres/obrigações de um cargo ou de uma unidade organizacional (VASCONCELOS, 1972). É por meio

² Disponível em: <<http://bc.ufpa.br/organograma/>>.

dele que as responsabilidades, numa organização, ficam estabelecidas. Devemos entender responsabilidade como a obrigação que uma pessoa tem de fazer alguma coisa para outrem, ou seja, o dever de executar as tarefas designadas.



Atenção

O sistema de responsabilidade refere-se à alocação de obrigações a determinados indivíduos e unidades organizacionais, a fim de que as atividades sejam realizadas para o alcance dos objetivos da organização.

Alguns dos aspectos básicos do sistema de responsabilidades são: os tipos de estrutura, os critérios de departamentalização e as atribuições das unidades organizacionais. Por enquanto, vamos focar neste último aspecto, já que trataremos dos dois primeiros na próxima Unidade. Para tanto, gostaria que você olhasse com atenção, novamente, a Figura 3.

Observando os títulos dos diversos departamentos, podemos ter uma boa ideia de suas atribuições/obrigações (responsabilidades). Por exemplo, o setor de Conservação e Restauração, que pertence à Coordenadoria de Desenvolvimento do Acervo (CDA), tem a responsabilidade de executar as tarefas relativas à conservação dos materiais bibliográficos, assim como sua restauração em caso de danos.



2.5.4 Atividade

Vamos repetir o mesmo exercício, mas usando a Figura 4 como exemplo. Você consegue identificar responsabilidades dos outros departamentos mostrados naquele organograma? Escolha pelo menos dois.

Resposta comentada

Para responder a esta atividade, escolha dois departamentos do organograma da UFPA. Pode ser um no segundo nível hierárquico, como a seção de Serviços ao Usuário, e outro no terceiro nível, setor de indexação, por exemplo. A partir daí, você deve pesquisar na internet ou visitar uma biblioteca para identificar as principais responsabilidades dessas áreas. Bom exercício!

2.5.5 Sistema de autoridade

O sistema de autoridade também é um dos elementos componentes da estrutura organizacional.

Autoridade pode ser definida como o direito (e não o dever) de fazer alguma coisa, como: tomar decisões, dar ordens, executar uma tarefa etc. Por exemplo, o bibliotecário-chefe pode ter autoridade para: estabelecer o horário de funcionamento da biblioteca, decidir sobre as regras de comportamento no local e repreender seu funcionário em caso de descumprimento das normas. Em todos os cargos de uma organização, há um conjunto de direitos (autoridade) e deveres (responsabilidades).

Numa organização formal, os cargos possuem autoridade, e não as pessoas. Portanto, estamos falando sobre a autoridade formal, racional-legal ou burocrática. Já a autoridade informal é adquirida por meio das relações informais entre as pessoas da organização.

A autoridade burocrática permite que o ocupante de um cargo exerça um tipo de poder que lhe dá legitimidade para influenciar o comportamento de seus subordinados. Por exemplo: um chefe pode pedir que seus subordinados trabalhem mais rápido para aumentar a produtividade do setor. Nesse exemplo, ele tem essa autoridade porque isso está definido na hierarquia da empresa e em suas normas internas.

Além do poder burocrático, que confere autoridade aos ocupantes dos cargos nas organizações formais, existem outras fontes de poder, tais como:

- a) poder de recompensa: dá autoridade a uma pessoa para recompensar outras, influenciando-as no cumprimento de ordens. Essas recompensas podem ser financeiras (aumento de salário) ou não (promoção de cargo). Por exemplo, ocorre quando o chefe atribui bônus àqueles funcionários que cumpriram suas metas;
- b) poder coercitivo: confere autoridade a uma pessoa de modo oposto ao poder de recompensa, ou seja, pela punição daqueles que não seguem suas ordens. Um professor que suspende um aluno por mau comportamento é um exemplo desse tipo de poder;
- c) poder de referência: uma pessoa carismática e que possui prestígio perante os colegas é um exemplo. Portanto, o carisma pessoal também funciona como fonte de poder;
- d) poder legítimo: são as tradições e os costumes que funcionam como fonte de poder. Por exemplo, numa família tradicional e patriarcal, o pai detém autoridade sobre os demais membros;
- e) poder de competência: ocorre quando a própria capacidade da pessoa lhe confere autoridade, já que ela possui profundo conhecimento sobre determinado assunto. Por exemplo, o advogado de uma empresa recomenda mudanças na área de recursos humanos, a fim de evitar processos trabalhistas. A direção da empresa pode seguir tais recomendações, em virtude do conhecimento técnico do advogado.

Em geral, essas fontes de poder não são excludentes, ou seja, um chefe de uma empresa pode exercer sua autoridade, conforme designado pelo estatuto da empresa (poder burocrático), pode recompensar (poder de recompensa) e, caso precise, tem o direito de punir funcionários por



comportamentos inadequados (poder de punição). Outras combinações também são possíveis: competência e carisma, por exemplo.

No entanto, para que a autoridade seja realmente exercida, é preciso que os subordinados a aceitem. Normalmente, quando recebem uma ordem, eles analisam se o pedido do chefe foi compreendido, se está de acordo com suas funções e se é coerente com o propósito da organização. Em caso positivo, aceitam-na, legitimando o poder do chefe. Entretanto, caso a ordem não se enquadre na área de aceitação, por ser fora dos padrões ou algo ilegal, por exemplo, existe a probabilidade de ela não ser aceita.



Curiosidade

Esse comportamento de aceitação ou não é fundamentado na Teoria de Aceitação da Autoridade, proposta por *Chester Barnard*. Sugerimos que conheça um pouco mais sobre esse autor no *link* a seguir: <<http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/gurus/45-chester-barnard>>.

Assim, vimos que:

- a) uma organização é um sistema de autoridades;
- b) a autoridade é revestida nos cargos, e não nas pessoas;
- c) ela deve ser aceita pelos subordinados;
- d) ela flui de cima para baixo na cadeia de comando.

Agora, discutiremos alguns conceitos relacionados ao sistema de autoridade, que são:

- a) a hierarquia ou cadeia de comando;
- b) os níveis hierárquicos;
- c) a amplitude de controle.

A seguir, vamos aprofundar mais um pouco sobre cada um desses conceitos.

- a) Hierarquia ou cadeia de comando: vamos considerar apenas a estrutura da Biblioteca Universitária mostrada no organograma da Figura 3. Tente responder à seguinte pergunta: quem tem autoridade sobre quem naquela estrutura organizacional?

Claramente, você irá responder: os chefes dos setores respondem diretamente aos coordenadores, que, por sua vez, respondem diretamente ao bibliotecário-chefe. Completando nosso raciocínio, sabemos que o bibliotecário-chefe tem mais autoridade do que os coordenadores e estes, por seu turno, têm mais autoridade que os chefes dos setores. Dessa forma, quando identificamos essa linha de autoridade, estamos identificando a cadeia de comando ou hierarquia de uma organização.

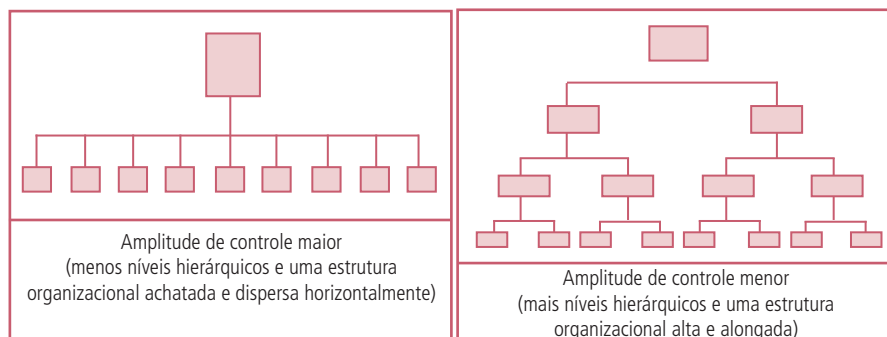
A hierarquia é a distribuição ordenada das autoridades numa organização, mostrando a subordinação sucessiva entre os cargos e estabelecendo os níveis de poder e importância, de forma que o cargo inferior seja sempre subordinado aos superiores. Consiste, portanto, numa linha de autoridade que vai desde o cargo mais alto da estrutura organizacional até o mais baixo, passando por diferentes níveis e determinando as relações de autoridade e responsabilidade.

Em uma estrutura organizacional como a mostrada na Figura 3, podemos ter dois tipos de autoridade:

- hierárquica: é o tipo de autoridade que segue a cadeia de comando, na qual um subordinado responde a seu chefe imediato – e apenas a ele, conforme o princípio da unicidade de comando. Por exemplo, vamos imaginar que o chefe do setor de Preparo Técnico responderia somente a seu chefe imediato, ou seja, o responsável pela Coordenadoria de Processos Técnicos. Esse modelo segue o padrão militar de hierarquia;
 - funcional: corresponde à autoridade estabelecida pela função. Assim, um subordinado segue as ordens dadas por diferentes unidades, desde que elas sejam restritas às áreas de competência delas. Por exemplo, o chefe do setor de Preparo Técnico deve aceitar as ordens não somente de seu superior imediato, mas também do Coordenador de Serviços Administrativos, no que se refere às políticas funcionais dos servidores de seu setor. Todavia, essa autoridade deve ser restrita a sua área de competência. Portanto, é fundamental que a organização estabeleça bem as áreas de influência da autoridade funcional entre os departamentos, a fim de evitar conflitos de duplicidade de comando. O ideal é a autoridade funcional estar correlacionada apenas ao estabelecimento de políticas administrativas.
- b) Níveis hierárquicos: representam o conjunto de cargos, numa organização, que possuem o mesmo grau de autoridade. São os vários níveis que compõem a hierarquia de uma estrutura organizacional. Por exemplo, uma biblioteca possui três níveis hierárquicos: bibliotecário-chefe, coordenações e setores. Todos os cargos que estão no terceiro nível, o dos chefes dos setores, possuem o mesmo nível de autoridade. O mesmo acontece para o segundo nível.
- Assim, como antes vimos o conceito de especialização horizontal, referindo-se à distribuição das responsabilidades, agora temos a chamada especialização vertical, que se baseia na divisão da autoridade em diferentes níveis de supervisão e subordinação.
- c) Amplitude de controle ou administrativa: pode ser entendida como o número máximo de subordinados vinculados a um chefe ou gerente. Para exemplificar, a amplitude de controle do Coordenador de Atendimento ao Usuário (Figura 3) é igual a três, ou seja, os três chefes de seções a ele vinculados. Esse número é importante, pois, se houver muitos subordinados, é possível que esse gerente não tenha condições de supervisioná-los de forma eficiente e eficaz. Por outro lado, havendo poucos, o gerente pode ficar ocioso e, com isso, a organização estará desperdiçando recursos (tempo e gastos).

Do mesmo modo, a amplitude de controle está relacionada diretamente ao número de níveis hierárquicos de uma organização e à configuração geral de sua estrutura organizacional. Podemos afirmar que, quanto maior for a amplitude de controle (mais pessoas sob a supervisão de um chefe), menor o número de níveis hierárquicos, resultando numa estrutura organizacional mais achatada e horizontal. Por outro lado, se a amplitude for pequena (menos pessoas sob a supervisão de um chefe), mais níveis hierárquicos teremos. Consequentemente, a estrutura organizacional terá uma forma mais alongada e vertical. Veja essas diferenças na Figura 5:

Figura 5 – Amplitude de controle e níveis hierárquicos (estruturas achatada e alongada)



Fonte: produção do próprio autor (2017).

Isso é lógico, não? Imagine uma confecção com 20 costureiras. O proprietário quer ter o máximo de controle sobre o que cada uma delas produz. Assim, opta por ter um supervisor a cada dez delas. Seriam, portanto, dois grupos, cada um com um supervisor. Mas quem controlaria os supervisores? O proprietário decide que eles terão um chefe. Logo, teremos três níveis hierárquicos: chefe, supervisores e costureiras. Agora, imagine uma situação na qual o grupo de costureiras é bastante qualificado, não necessitando de acompanhamento tão próximo. Assim, a empresa poderia ter um único supervisor para as 20 funcionárias, ou seja, apenas dois níveis: supervisor e costureiras.

Como determinar o número ideal de subordinados para um chefe?

Essa é uma pergunta de difícil resposta, pois não existe uma fórmula exata para resolver essa questão. Na verdade, há uma tentativa matemática, proposta para solucionar a amplitude de controle proposta por *Graicunas* em 1937, mas seu alcance é limitado. Assim, para determinar uma boa amplitude de controle, o administrador deve levar em consideração aspectos como:

- nível das habilidades pessoais do chefe em lidar com os subordinados: quanto maior a habilidade, maior o número de pessoas que ele poderá supervisionar;
- nível de habilidade dos subordinados: quanto maior, menos eles necessitarão de supervisão;
- nível de capacitação profissional dos subordinados: geralmente, subordinados mais capacitados dependem menos de supervisores para realizar o trabalho;

- d) grau de delegação de autoridade existente: empresas que tendem a delegar mais podem ter equipes maiores, pois confiam mais em seus subordinados;
- e) simplicidade e repetitividade das atividades: as equipes podem ser maiores quando o trabalho desempenhado é formado por atividades de menor complexidade e repetitivas.

Esses são apenas alguns dos fatores que podem ser considerados. Uma análise de cada caso se faz necessária para determinar a amplitude de controle. Entretanto, caso isso não seja bem realizado, é possível ocorrerem problemas dos seguintes tipos:

- a) quando a amplitude é subdimensionada (muitos subordinados por chefia): perda de controle; desmotivação; ineficiência de comunicações; decisões demoradas e mal estruturadas; queda no nível de qualidade do trabalho;
- b) quando ela é superdimensionada (poucos subordinados por chefia): ociosidade da capacidade da chefia; maiores custos administrativos; falta de delegação; desmotivação; pouco desenvolvimento dos subordinados.

Como vimos, o conceito de amplitude de controle é importante, pois traz implicações para o tamanho da organização, para a especialização dos subordinados e para a eficiência do processo de tomada de decisão. Mas qual é a tendência atual nas organizações?

Podemos dizer que é de organizações mais horizontais, ou seja, com menos níveis hierárquicos, de forma a tornar mais ágil o sistema de tomada de decisão e de comunicação, e a reduzir os custos da “gerência média”. Nesse caso, a amplitude de controle tende a ser maior. Isso também é favorecido pela tendência, na administração, de dotar os funcionários de maiores responsabilidades e autonomia.

Para completar nosso estudo sobre o sistema de responsabilidades, precisaríamos entender sobre os conceitos de departamentalização, centralização/descentralização e delegação. Mas vamos deixar isso para a próxima Unidade. Agora, vamos estudar um dos últimos elementos da estrutura organizacional: o sistema de comunicação.



2.5.6 Atividade

Na atividade anterior, estávamos interessados em investigar as principais responsabilidades/atribuições dos departamentos. Agora, nosso foco muda para os cargos. Entreviste o gestor de uma biblioteca para saber quais são suas principais responsabilidades. Depois, entreviste um funcionário que exerça uma atividade mais operacional. Compare esses dois cargos em termos de: graus de especialização, tipos e níveis de autoridade.

Resposta comentada

Para realizar esta atividade, escolha entrevistar dois funcionários da biblioteca que você frequenta: o gestor principal e um colaborador de nível mais operacional. Comece indagando-os sobre o cargo

que ocupam e sua posição no organograma da biblioteca. Depois, pergunte sobre as responsabilidades de cada cargo (obrigações e principais tarefas realizadas). Lembre-se de que os níveis hierárquicos remetem à especialização horizontal e vertical. Posteriormente, foque no sistema de autoridade. Lembre-se de que os tipos de autoridade são o hierárquico e o funcional. Identifique quem são seus subordinados imediatos e seus superiores. Com base nessas informações, responda às questões da atividade. Bom exercício!



2.5.7 Atividade

Você está participando de uma reunião como gestor de uma das unidades organizacionais de uma biblioteca. Está sendo discutida a possibilidade de diminuir a amplitude de controle da biblioteca, com o objetivo de reduzir custos. Você concordaria com essa proposta? Justifique sua resposta.

Resposta comentada

Há uma tendência para as bibliotecas terem uma estrutura organizacional que apresenta uma amplitude de controle maior, ou seja, horizontal e larga. Dessa forma, teríamos mais pessoas subordinadas a um gestor, o que reduziria os custos. Porém, ao realizar essa análise, é importante também levar em consideração: o nível das habilidades pessoais do chefe em lidar com os subordinados, o nível de habilidade e capacitação profissional destes, o grau de delegação de autoridade existente e a simplicidade e repetitividade das atividades.

2.5.8 Sistema de comunicação

Seria impossível manter o funcionamento de uma organização sem a troca de informações individuais ou entre as diversas unidades organizacionais. Por isso, a comunicação funciona como um elemento essencial para o exercício da coordenação numa organização, permitindo maior interação entre as unidades e proporcionando o alinhamento delas com os objetivos organizacionais.

Portanto, o sistema de comunicação também é um dos elementos da estrutura organizacional. É ele que permite seu funcionamento de forma integrada e eficaz.

Quando pensamos no sistema de comunicação, devemos responder às seguintes questões:

- Quais informações devem ser comunicadas?
- Como essa comunicação deve acontecer?
- Quando?

- d) Por que elas devem ser comunicadas?
- e) Quais fontes de informação devem ser consideradas?
- f) Quem deve ter a responsabilidade de informar e quem deve ser informado?

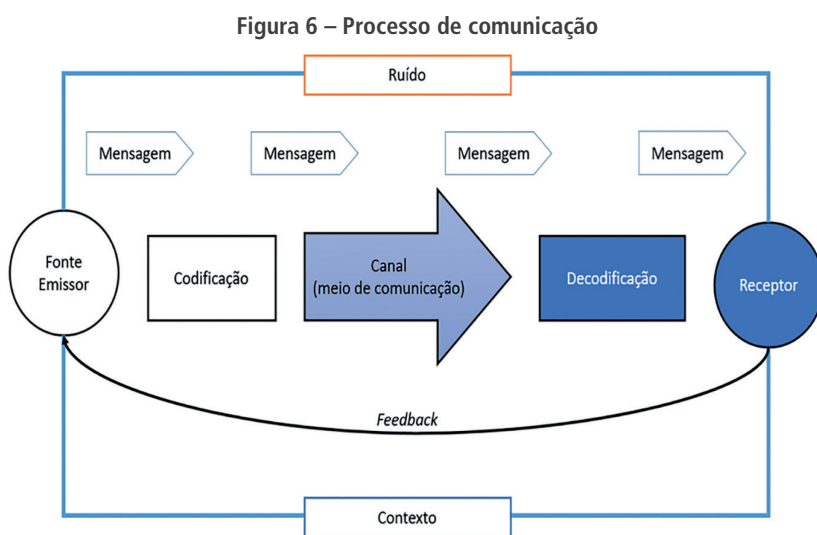


Multimídia

Quer conhecer mais sobre o processo de comunicação? Assista ao vídeo presente no seguinte *link*: <https://www.youtube.com/watch?v=_C3AmzKpJbQ>.

A comunicação consiste num processo de troca de mensagens. Mais especificamente, podemos dizer que ela ocorre quando uma mensagem é enviada por um emissor, por um meio (ou canal) qualquer, e é recebida e compreendida por um receptor. Nesse processo, podem existir barreiras (ruídos) que dificultam a interpretação da mensagem pelo receptor. Após a recepção da mensagem, espera-se que o receptor emita algum tipo de resposta ou *feedback*.

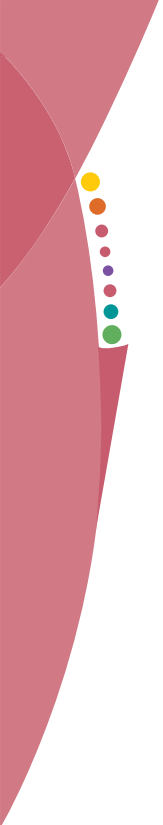
Para melhor compreender, vamos analisar com atenção a Figura 6, a seguir, que mostra um esquema que tem como finalidade explicar o processo de comunicação:



Fonte: produção do próprio autor (2017).

Os elementos do processo de comunicação são:

- a) emissor: é o indivíduo (pessoa ou unidade organizacional) que dá início ao processo, transmitindo a mensagem. Numa organização, pode ser um chefe, que transmite uma nova recomendação para seus funcionários, como também pode ser um setor, que transmite uma nova política na organização. Por exemplo, quando a biblioteca comunica as novas regras para empréstimo de livros;

- 
- b) mensagem: consiste naquilo que o emissor quer transmitir. Pode ser um fato, uma ideia, um gesto, um sentimento etc. Podem ser informações relevantes ou não. É a unidade básica do processo de comunicação. O conteúdo das novas regras de empréstimo é um exemplo de mensagem;
 - c) codificação: toda mensagem passa por um processo de codificação. O código representa a linguagem empregada, seja verbal ou não verbal. Assim, o processo de comunicação pode utilizar diferentes tipos de códigos. A comunicação verbal é aquela na qual se utiliza uma linguagem escrita ou falada, por meio de sinais linguísticos. Já quando a comunicação é realizada a partir de sinais não linguísticos, como imagens, gestos e expressões faciais, por exemplo, ela é não verbal;
 - d) canal: é o meio de comunicação pelo qual a mensagem é enviada do emissor para o receptor. Um canal é visual quando usamos signos, gráficos, desenhos, cartas ou memorandos para expressar uma mensagem. Pode também ser auditivo, como é mais comum, por exemplo, quando usamos a linguagem falada para nos expressar. Pode, ainda, ser cinestésico, ou seja, quando a mensagem é transmitida por meio de uma linguagem não verbal (gestos, por exemplo). E pode, é claro, ser uma combinação desses diferentes meios;
 - e) receptor: é o indivíduo (pessoa ou unidade organizacional) que recebe a mensagem e que fará sua interpretação. A qualidade da mensagem, ou seja, se ela será realmente compreendida ou não, depende da própria capacidade de interpretação do receptor. Portanto, a forma como a mensagem será decodificada pelo receptor deve ser um foco de atenção do emissor;
 - f) decodificação: é o processo pelo qual uma mensagem é identificada e interpretada pelo receptor da mensagem. Consiste na transformação dos códigos emitidos em entendimento por parte do receptor;
 - g) ruídos: quando emissor e receptor têm compreensões diferentes sobre uma mesma mensagem, é porque ocorreu algum problema no processo de comunicação. Tais problemas podem ser originados em qualquer um dos elementos do processo (emissor, canal, receptor etc.). Essas distorções podem causar atrasos nas tarefas, perda de informações importantes, má interpretação e, conseqüentemente, dificultam o processo de comunicação. Os ruídos podem ser físicos (por exemplo, o volume alto de conversas numa biblioteca pode dificultar uma conversa entre orientador e aluno); fisiológicos (dores de cabeça podem dificultar a recepção da mensagem); psicológicos (inibição e nervosismo podem atrapalhar o emissor da mensagem) e semânticos (ambigüidade no uso de termos, emprego de neologismos etc.). Além dessas, há outras categorias de ruídos, tais como crenças pessoais e níveis de conhecimento sobre a mensagem;
 - h) *feedback*: o receptor, após a interpretação da mensagem, responde ao emissor. Dessa maneira, este consegue saber se a sua mensagem foi captada.



2.5.9 Atividade

Imagine a seguinte situação: um aluno se dirige para a biblioteca da escola e fala:

– Aê, dona, eu e os *brother* tudo num tamó achano manero as paradinha do *new* português! Daí a prof pediu que a gente desse uns rolê pela biblio pá dá uns *look* nos livros sobre isso.

A bibliotecária, diante do aluno, só levanta a sobrancelha.

- Identifique os elementos de comunicação da situação.
- Você acha que eles estão conseguindo se entender?

Resposta comentada

Para responder à letra a) desta atividade, você deve recuperar os conceitos referentes aos elementos do processo de comunicação: emissor, receptor, mensagem, código, canal, *feedback* e ruídos. Crie uma tabela, colocando esses elementos na primeira coluna. Em seguida, caracterize cada elemento com base no texto dado. Por exemplo, receptor: bibliotecária da escola. Para responder à letra b), é importante que você identifique se há algum tipo de ruído nesse processo de comunicação. Também pense no tipo de *feedback* que o emissor está recebendo. Bom exercício!



2.5.10 Aspectos básicos do processo de comunicação

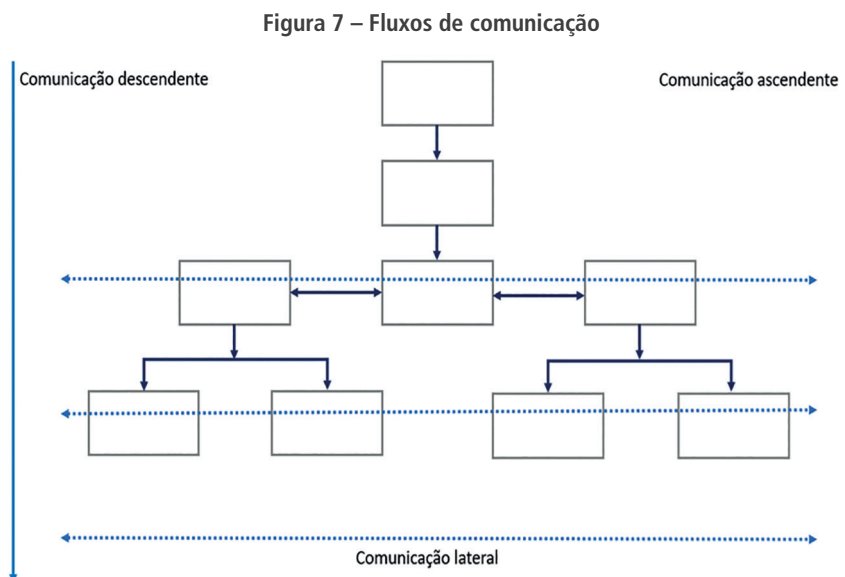
Agora que entendemos os elementos do processo de comunicação, vamos discutir alguns de seus aspectos básicos nas organizações.

A comunicação pode ser formal ou informal. Por exemplo, quando uma universidade encaminha um ofício a sua biblioteca, autorizando-a a fazer uma nova aquisição de livros, temos uma comunicação formal. Ela acontece, normalmente, entre diferentes níveis hierárquicos ou cargos, limitando-se às mensagens ligadas às tarefas ou temas relacionados ao desempenho da organização. Outros exemplos de comunicação formal são: manuais e documentos oficiais, e-mails de superiores, murais de informações, jornais informativos etc.

Já a comunicação informal é feita pelas pessoas que trabalham na organização, mas não tem caráter oficial e ocorre dentro da organização informal que vimos na Unidade 1. Geralmente, ela não segue a hierarquia ou os canais de comunicação formalmente estabelecidos e é efetuada por via oral, sendo, por isso, mais rápida e, simultaneamente, menos rigorosa. Apesar de menos estruturada, a comunicação informal pode ter a mesma importância e influência das vias formais de comunicação, formando a chamada rádio-peão. A rádio-peão pode criar dificuldades ao funcionamento da organização formal, pois ajuda a divulgar boatos ou boicotar decisões tomadas pela hierarquia. Isso acontece, principalmente, pela falta de informação oficial da própria organização. Esse é o lado negativo da comunicação informal, mas, quando bem gerenciada,

ela também pode ajudar, disseminando as informações corretas mais rapidamente.

Veja, a seguir, a Figura 7, que apresenta os possíveis fluxos de comunicação. É por meio deles que as informações são disseminadas numa organização. Por isso, vamos entendê-los:



Fonte: produção do próprio autor (2017).

- a) a **comunicação vertical** é realizada entre diferentes unidades organizacionais e pessoas de níveis hierárquicos, e segue a cadeia de comando. Ela pode acontecer em dois sentidos: comunicações descendentes (de cima para baixo) ou ascendentes (de baixo para cima). Uma decisão tomada pelo presidente de uma empresa sobre a redução de custos nos departamentos se espalhará por todos eles, sendo, portanto, uma comunicação vertical descendente. Já uma reclamação de um cliente importante tende a seguir o fluxo inverso, subindo do vendedor, por exemplo, para o diretor de qualidade, o que configura uma comunicação vertical ascendente. Em muitos casos, a comunicação ascendente pode ser entendida como um *feedback* que a base da organização encaminha para a alta administração;
- b) a **comunicação horizontal** é aquela que acontece entre as unidades organizacionais e pessoas de um mesmo nível hierárquico, mas que desenvolvem diferentes atividades. Por exemplo, a Secretaria de Recursos Humanos de uma Prefeitura informa todas as demais Secretarias Municipais que não é possível realizar concursos públicos em determinado ano, por ser ano eleitoral. Portanto, trata-se de uma comunicação feita entre unidades de um mesmo nível hierárquico;
- c) temos também a **comunicação diagonal ou transversal**, que ocorre entre as unidades organizacionais e pessoas de diferentes níveis hierárquicos, podendo ser em todas as direções (ascendente ou descendente), mas sem a preocupação de seguir exatamente a cadeia de comando. Por exemplo, o setor de Recursos Humanos de uma universidade comunica um professor sobre sua promoção por tempo de serviço. Essa comunicação não necessariamente passa

pelo chefe do departamento, que seria o imediato superior desse mesmo professor. A comunicação diagonal possibilita maior rapidez e diminui ruídos no processo de comunicação.

Por fim, *Chiavenato* (2000) afirma que a comunicação é um processo administrativo que proporciona a informação e a compreensão necessárias para que as pessoas possam se conduzir em suas tarefas, gerando cooperação, motivação e satisfação no cargo. Logo, o sistema de comunicação também é um dos elementos da estrutura organizacional e deve ser muito bem gerenciado!



2.5.11 Atividade

Considere a seguinte situação: em uma biblioteca de uma empresa de mineração, trabalha *Marina*. Bibliotecária há cinco anos na organização, ela vem participando, junto ao setor de Marketing, de todo o processo de divulgação do acervo da biblioteca para outras empresas e também para estudantes universitários. Durante esse período, vem conseguindo aumentar o acervo e o público. Esta semana, ela recebeu uma comunicação interna do diretor da biblioteca, reconhecendo a importância do trabalho realizado por seu setor e informando-a sobre a aquisição de novos livros recomendados por sua equipe. Porém, ela ficou um pouco desconfortável ao escutar, na cafeteria, um outro colega que dizia ser um desperdício ter tanto investimento nesse tipo de projeto e que recomendaria cortar o orçamento, caso fosse indagado sobre o assunto.

- Identifique os processos formais e informais de comunicação presentes nessa situação.
- Quais são os fluxos de informações que ocorrem? Verticais, horizontais ou transversais?
- Imagine, agora, que você faz parte da equipe de *Marina*. O que você poderia sugerir para melhorar a divulgação do projeto da biblioteca frente a outros setores da organização?

Resposta comentada

Você acabou de ver que *Marina* realizou um trabalho de longo prazo em sua instituição, mas, apesar do reconhecimento de seus superiores (via comunicação formal), nem tudo está conquistado, haja vista o comentário do colega na cafeteria (comunicação informal). Talvez fosse importante ela pensar em uma campanha interna, em que demonstrasse para seus colegas a importância do trabalho realizado. Ela poderia fazer isso por meio de uma comunicação formal, com ajuda do setor de Marketing, colocando cartazes pela empresa, e até mesmo via comunicação informal, naquele cafezinho com o colega do setor que lhe dá parabéns por sua pesquisa e pelo reconhecimento que ela obteve, dada a procura daquelas informações pelo público. Poderia até, quem sabe, propor o contato desses pesquisadores com o público em palestras.

Os fluxos que podemos observar na situação descrita são o vertical (diretor – setor de Biblioteca – *Marina*) e o transversal (setor de Biblioteca – setor de Marketing).

2.6 CONDICIONANTES DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Nas seções anteriores, vimos que a estrutura organizacional é o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades de uma organização. Nesta seção, entretanto, iremos discutir os fatores mais comuns que condicionam o projeto de estrutura organizacional, ou seja, que influenciam em sua criação e em seu desenvolvimento.

Esses condicionantes podem ter origem interna ou externa (OLIVEIRA, 2005), como veremos a seguir:

- a) **ambiente externo:** comumente, dizemos que tudo aquilo que é interno à organização (estrutura, recursos humanos, recursos financeiros, competências, marcas, produtos etc.) forma o ambiente interno. Já tudo o que é externo (concorrentes, fornecedores, clientes, situação econômica, avanços tecnológicos etc.) forma o ambiente externo. Assim, o tipo e a forma de uma estrutura organizacional podem ser influenciados por elementos do ambiente externo. Por exemplo, a fim de atender melhor os clientes, uma organização pode descentralizar a autoridade para os níveis hierárquicos mais próximos deles. Assim, as decisões serão tomadas mais rapidamente. Essa situação é evidente em sistemas ou redes de bibliotecas que possuem bibliotecas setorializadas, já que a necessidade de melhor atender o cliente (fator externo) tem forte influência na decisão sobre sua estrutura;
- b) **tecnologia:** consiste no conjunto de conhecimentos que são utilizados para produzir bens e serviços. Ela pode influenciar fortemente na estrutura. Por exemplo, empresas de alta tecnologia, como *Google*, *Facebook* e *Oracle* se caracterizam por ter estruturas organizacionais mais achatadas e flexíveis (poucos níveis hierárquicos, maior autonomia para as pessoas, rapidez nas decisões etc.). O oposto é evidenciado em organizações com estilo mais burocrático, por exemplo, prefeituras, órgãos públicos ou empresas tradicionais. Especialmente as questões relacionadas às tecnologias da informação (que se incluem nesse tipo de condicionante) impactaram de modo significativo as estruturas das bibliotecas, levando-as a criar órgãos que atuam na gestão e geração de recursos *on-line*, como bases de dados, *e-books*, plataformas digitais etc.;
- c) **fator humano:** todas as organizações dependem das pessoas para atingir seus objetivos. Certamente, elas são seu principal ativo. É verdade que, infelizmente, nem todas as organizações pensam dessa forma. Entretanto, a eficiência de algumas poderia ser aumentada por meio de uma estrutura organizacional que levasse em consideração o comportamento e os conhecimentos das pessoas que nelas trabalham. Como exemplo, pensemos numa agência de publicidade, que é, também, uma organização mais flexível, se comparada a um escritório de advocacia;

- d) **objetivos e estratégias:** os objetivos podem ser entendidos como os resultados que uma organização pretende alcançar no longo, no médio e no curto prazo. Já as estratégias são as ações e recursos que serão empregados para alcançá-los. Certamente, pensar nesses quesitos como fatores condicionantes é uma questão mais complexa, mas, simplificando, significa pensar na estrutura de uma organização em função de seus objetivos e estratégias. Por exemplo, pense numa organização que decide criar departamentos de vendas regionais (e não um único departamento central) para atender seus objetivos de crescimento. Nesse caso, a estrutura organizacional é diretamente condicionada pelos objetivos da empresa.

Esses condicionantes devem ser considerados na criação e manutenção da estrutura de uma organização, já que eles alteram a forma como as tarefas são distribuídas, como a autoridade é exercida e a própria definição de responsabilidades. Por fim, devemos ter em mente que a estrutura organizacional não é algo estático, mas deve se alterar, em função de contingências internas e externas.



2.6.1 Atividade

Leia o texto a seguir e comente quais dos condicionantes discutidos anteriormente mais influenciaram na mudança da estrutura organizacional abordada.

O diretor geral de uma grande emissora de televisão apresentou a nova estrutura organizacional da empresa e as diretrizes estratégicas de conteúdo, negócios e gestão. “Vivemos numa época em que tudo muda com uma velocidade cada vez maior. E toda organização que pretende sobreviver e progredir num ambiente assim precisa fazer uma profunda avaliação do modo como está operando e ter a coragem e a grandeza de se renovar”, disse, em reunião com o grupo executivo da emissora.

Uma das novidades apresentadas foi a decisão de investir ainda mais fortemente na produção de conteúdo, no jornalismo e no entretenimento, não apenas para a televisão aberta, mas também para outras plataformas, como a TV fechada e as mídias digitais. Essas medidas foram mostradas como uma forma de atender o público, estimular o desenvolvimento de novos talentos e parcerias, e apostar na criação de programas de sucesso.

O documento que apresenta a nova estrutura define objetivos e principais desafios da gestão. Entre eles, eficiência, criatividade, inovação e valorização dos profissionais. O diretor geral destacou o compromisso da emissora com as pessoas, com a gestão ágil e eficaz, com a parceria com clientes e afiliados e com a busca permanente da qualidade e da preferência do público.

A nova estrutura está fundamentada em três pilares: conteúdo, negócios e gestão. Segundo o diretor, ela torna a empresa “mais integrada, mais dinâmica, mais preparada para enfrentar as grandes transformações do nosso tempo, da sociedade, da tecnologia, dos consumidores” (Texto extraído do jornal *O Globo* de 28 ago. 2013).

Resposta comentada

O texto mostra como essa emissora de TV alterou sua estrutura em função de seus objetivos e estratégias. Assim, criou uma nova estrutura com três áreas principais: conteúdo, negócios e gestão. A área de conteúdo é responsável pela geração de conteúdos para



todos os programas da rede. A de negócios foca na geração de receitas e a de gestão é responsável pela gestão financeira, de pessoal e administrativa da emissora. Também podemos pensar, de forma mais ampla, que essa mudança foi influenciada por alterações no ambiente externo, já que a emissora percebeu novidades no comportamento da sociedade, que não tem a TV como única fonte de entretenimento.

RESUMO

Nesta Unidade, discutimos alguns conceitos importantes de organização. Entendemos que a estrutura organizacional é um dos resultados do processo de organização e é definida como o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais, sendo derivada da aplicação do processo de divisão do trabalho.

Especificamente, entendemos algumas características fundamentais da estrutura organizacional, tais como: especialização do trabalho, cadeia de comando ou hierarquia, amplitude de controle, tipos de autoridade, níveis hierárquicos, processos de comunicação, fluxos de comunicação etc. Muitas dessas características foram apresentadas quando discutimos os sistemas de responsabilidades, de autoridade e de comunicação que fazem parte da estrutura organizacional.

O sistema de responsabilidades estabelece a alocação de responsabilidades (o dever de fazer alguma coisa) entre as diferentes unidades e os cargos da organização. Completaremos nosso entendimento sobre esse sistema na próxima Unidade, ao estudarmos os tipos de estruturas, os critérios de departamentalização e os processos de centralização e descentralização.

Por sua vez, o sistema de autoridade define a divisão do direito de fazer alguma coisa, como exigir que alguém realize determinada tarefa, por exemplo. Vimos que a autoridade precisa ser legitimada por diferentes fontes de poder (burocrática, recompensa, competência, coerção etc.). Também vimos que os cargos que estão num mesmo nível hierárquico possuem o mesmo grau de autoridade e que, portanto, esses níveis representam a especialização vertical da autoridade. Outro aspecto importante é definir corretamente a amplitude de controle de um cargo de chefia, ou seja, estabelecer o número máximo de subordinados vinculados a esse cargo, a fim de garantir um nível de controle ideal. Por fim, identificamos a autoridade hierárquica como aquela que segue a cadeia de comando e a funcional, como aquela estabelecida pela função exercida pelas unidades organizacionais, e que fica restrita às respectivas áreas de competência.

Já o sistema de comunicação permite a disseminação das informações pela organização. Primeiro, estudamos o processo de comunicação e seus elementos (emissor, mensagem, codificação, canal, receptor, deco-

dificação, ruídos e *feedback*). Discutimos também a comunicação formal (aquela que é planejada e executada pela organização) e a informal, feita pelas pessoas que trabalham na organização, mas sem caráter oficial. Por fim, apontamos que a comunicação pode se dar em diferentes fluxos: vertical, horizontal e transversal.

Esses três sistemas (responsabilidades, autoridade e comunicação) devem ser pensados no momento de criação de uma estrutura organizacional. Além deles, o processo de desenho da estrutura pode ser influenciado por condicionantes internos e externos, tais como: o ambiente externo, a tecnologia, as características das pessoas da organização e seus próprios objetivos e estratégias.

Como dissemos, na próxima Unidade iremos discutir mais sobre os aspectos do sistema de responsabilidades.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: [s.n.], 2000. v. 2.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VASCONCELLOS, E. P. G. **Contribuições ao estudo da estrutura administrativa**. Tese (Doutorado) – FEA/USP, São Paulo, 1972.

Semestre

4

UNIDADE 3

ORGANIZAÇÃO: ASPECTOS DO SISTEMA DE RESPONSABILIDADES

3.1 OBJETIVO GERAL

Apresentar aspectos do sistema de responsabilidades relacionados à estrutura organizacional.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

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

- a) diferenciar os tipos de estrutura organizacional;
 - b) distinguir suas vantagens e desvantagens;
 - c) comparar os tipos de departamentalização;
 - d) conceituar centralização e descentralização;
 - e) identificar as vantagens e desvantagens da centralização e da descentralização;
 - f) diferenciar descentralização de delegação.
-

3.3 APROFUNDAMENTO

Vamos nos aprofundar em alguns aspectos relacionados ao sistema de responsabilidades. Antes de tudo, é importante reconhecer os principais tipos de estruturas organizacionais existentes. Por exemplo, organizações como o Exército, uma universidade pública e uma empresa de engenharia têm estruturas organizacionais com diferentes características. A seguir, tenha em mente que uma dificuldade que os gestores costumam enfrentar é sobre como departamentalizar uma organização. O termo parece estranho, mas departamentalização é um conceito importante e merece ser estudado, já que define como as atividades e os recursos de uma organização serão agrupados em diferentes unidades organizacionais. Por fim, imagine uma universidade multicampi. Onde você alocaria as decisões de compras de livros? Na biblioteca central ou nas setoriais? Esse tipo de decisão relaciona-se com a centralização e descentralização de atividades e decisões. Portanto, todos esses exemplos referem-se aos conteúdos abordados nesta Unidade.

Bom estudo.



3.4 TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Como vimos, a estrutura organizacional é um meio para que a organização alcance seus objetivos e estratégias, refletindo como as atividades são distribuídas, como as decisões são tomadas e como é feita a comunicação.

Ao longo do tempo, surgiram, na Teoria da Administração, alguns modelos ou tipos de estruturas organizacionais. Eles fornecem diretrizes sobre como:

- a) a divisão do trabalho é realizada;
- b) as atividades são reagrupadas;
- c) as decisões são tomadas.

Além disso, alguns tipos de estruturas organizacionais são mais tradicionais e adequados para atividades rotineiras e outros favorecem a inovação. Portanto, eles servem de referência para se desenhar uma estrutura organizacional.



Atenção

É importante dizer que não existe um tipo ideal de estrutura organizacional. Fundamental é que ela auxilie no funcionamento da organização de maneira eficaz, atingindo os objetivos e cumprindo a missão da organização.

Os tipos principais de estrutura organizacional são:

- a) linear;
- b) linha-*staff*;
- c) funcional;
- d) por projetos;
- e) matricial;
- f) mista.

Vamos estudá-los a seguir, com base nos trabalhos de Araújo (2005), Ballesterio (1997), Cruz (1995) e Oliveira (2005).

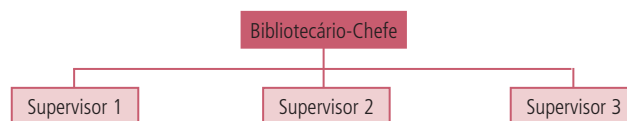
3.4.1 Estrutura linear

A inspiração desse tipo de estrutura vem de organizações tradicionais e antigas, como as militares e as religiosas. A disciplina e a obediência são características marcantes da estrutura linear, pois, nela, a autoridade segue rigidamente a cadeia de comando (hierarquia vertical), fluindo do superior até o inferior, incluindo todos os homens, sem qualquer exceção. É um tipo de estrutura simples.

Uma organização como o Exército é um exemplo de estrutura linear, mas também podemos encontrá-la em pequenas empresas, com pouca especialização e funções menos complexas.

Nesse modelo, todos os departamentos executam atividades específicas e rotineiras. As principais decisões são tomadas no topo da hierarquia e o fluxo de comunicação é vertical, principalmente descendente. O organograma a seguir representa uma estrutura linear (Figura 8):

Figura 8 – Estrutura linear



Fonte: produção do próprio autor (2017).

Veja, a seguir, as vantagens e desvantagens desse tipo de estrutura.

a) Vantagens:

- simplicidade (é fácil fazer o esquema da forma como a empresa está organizada);

- estrutura em linha de subordinação;
- unicidade de comando (o executor recebe ordens de um único encarregado ou chefe);
- facilita a unicidade de comando e a disciplina (rigidez);
- clara delimitação de responsabilidade e autoridade;
- pode ser adotada por pequenas empresas em estágios iniciais de desenvolvimento.

b) Desvantagens:

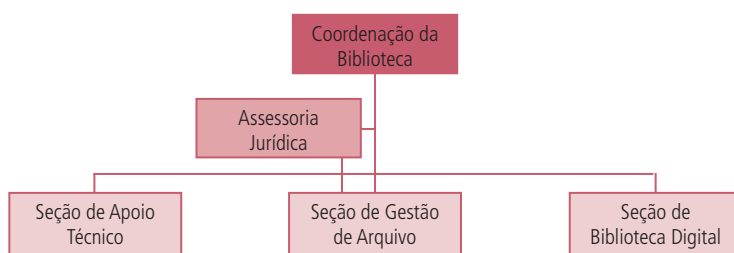
- não é adequada para ambientes complexos;
- comando único e direto, com menor cooperação e envolvimento das pessoas;
- em função da longa cadeia de comando, pode haver ruídos na comunicação;
- a centralização da autoridade na direção e nas chefias pode criar distanciamento da realidade;
- não favorece o espírito de cooperação e equipe.

3.4.2 Estrutura linha-assessoria (ou linha-staff)

É um tipo de estrutura que reúne características de outros dois: a linear e a funcional.

A característica marcante da estrutura linha-assessoria, que também recebe o nome de *linha-staff*, é a separação entre os departamentos operacionais (executivos) e os departamentos de apoio e suporte (assessores), que coexistem, mas com funções diferentes. Como pode ser visto no organograma a seguir, a organização segue a cadeia de comando, mas também possui departamentos especializados prestando assessoria aos executivos. Estruturalmente, os órgãos de assessoria são posicionados ao lado (lateralmente), logo abaixo do departamento executivo ao qual se vinculam.

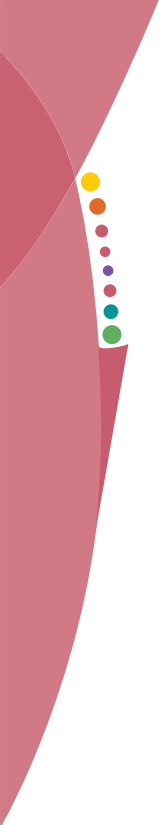
Figura 9 – Estrutura linha-assessoria



Fonte: produção do próprio autor (2017).

Os órgãos de linha, caracterizados, na figura anterior, pelo nível da Coordenação da Biblioteca e dos chefes das seções, seguem o princípio escalar e a autoridade linear. Eles são responsáveis pela realização das tarefas executivas da organização. É, por exemplo, na seção de Biblioteca Digital que são produzidos materiais como *e-books*, plataformas digitais e outros materiais.

Já os órgãos de assessoria estão representados pela Assessoria Jurídica, que tem a função apenas de aconselhamento, orientação e apoio ao



trabalho feito pela linha. Portanto, sua função é prestar assessoria (prover informações, pareceres, análises, estudos etc.) aos demais departamentos de linha da organização, em sua área de competência, não tendo autoridade sobre eles. Por exemplo, o assessor jurídico pode aconselhar a coordenação da biblioteca sobre como proceder em processos licitatórios para a compra de livros.

Aqui, temos uma diferenciação importante, que é a separação entre autoridade de linha e autoridade de assessoria. Claro, os gestores de linha detêm a autoridade no sentido de dar ordens, dirigir e controlar seus subordinados imediatos. Já a autoridade dos gestores dos órgãos de assessoria lhes conferem somente o direito de aconselhar, recomendar e assessorar. Essa situação pode causar conflitos entre os dois tipos de gestores, pois:

- a) os gestores de assessoria podem querer assumir funções de linha, sejam de comando ou de operacionalização;
- b) os gestores de linha costumam defender que os de assessoria não conhecem a realidade da operação, pois estão longe do dia a dia das funções realizadas nos departamentos. Assim, não têm condições de opinar sobre seu funcionamento;
- c) pode existir a transferência de responsabilidades quando erros acontecem. Os gerentes de linha tentarão culpar os de assessoria e vice-versa. Da mesma forma, pode haver uma disputa por reconhecimento quando um bom resultado for alcançado.

É claro que conflitos existem e, até certo ponto, podem ser benéficos, já que a diferença de visões e formas de pensar pode estimular melhorias. O fato é que tanto as atividades de linha quanto as de assessoria são importantes para o bom funcionamento de uma organização. Assim, elas devem conviver harmoniosamente e cabe à alta administração definir de maneira correta seus papéis e limites de atuação.

Veja, a seguir, as vantagens e desvantagens da estrutura linha-assessoria.

a) Vantagens:

- manutenção da hierarquia e da autoridade, que são características da estrutura linear, com a existência, também, de órgãos especializados na geração de conhecimento, estudos e planejamento, que prestam ajuda aos demais;
- criação de departamentos especializados na operação e outros no assessoramento.

b) Desvantagens:

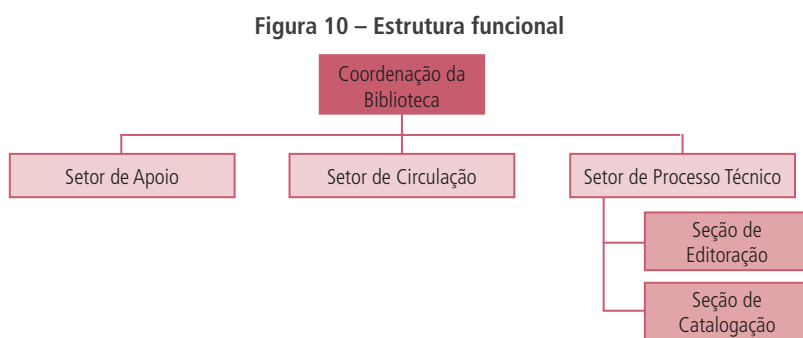
- podem existir conflitos entre os dois tipos de departamentos, uma vez que os gestores de linha não aceitam o aconselhamento dos gestores de assessoria;
- os subordinados, ainda que exista a unicidade de comando, podem se sentir pressionados a seguir a autoridade dos gestores de assessoria;
- podem existir dificuldades de integração entre os dois tipos de departamentos;
- frequentemente ocorre uma diferenciação de status entre os gestores, com base na ideia de que os de assessoria lidam com atividades “mais intelectuais” e os de linha são “mais operacionais”.

3.4.3 Estrutura funcional

A estrutura funcional é uma das mais comuns e costuma ser facilmente encontrada nas organizações. Ela é chamada de funcional por usar as funções organizacionais como referência para a divisão das responsabilidades e autoridades, formando um processo lógico de desenho da estrutura organizacional. Você está lembrado da *Helena*, da Unidade anterior, que produzia deliciosos brigadeiros e criou uma pequena empresa? Pois bem, ali, estávamos descrevendo o processo de criação de uma estrutura organizacional. Trata-se de um tipo de estrutura adequado para ambientes estáveis, onde a tecnologia e as atividades são mais rotineiras, e a integração entre as unidades organizacionais não é crítica para o desempenho da organização.

Nesse tipo de estrutura, as funções dão origem às unidades organizacionais, designando-lhes atividades bem definidas e especializadas. A ideia é que a eficácia e a eficiência de uma organização sejam alcançadas com a especialização de cada departamento (marketing, por exemplo). O todo seria maior que a soma das partes.

O organograma a seguir mostra uma estrutura funcional (Figura 10):



Fonte: produção do próprio autor (2017).

Podemos observar algumas características desse tipo de estrutura:

- nele, as responsabilidades são bem definidas, pois cada departamento tem uma função clara a desempenhar;
- favorece o desenvolvimento da competência, já que profissionais de uma mesma área atuam juntos, promovendo a troca de conhecimentos e de informações;
- apresenta dois tipos de autoridades na estrutura funcional. A primeira é a autoridade hierárquica, que segue a cadeia de comando. Assim, os chefes dos setores de Apoio, Circulação e Processo Técnico respondem diretamente à Coordenação Geral da Biblioteca e os supervisores de Catalogação e Editoração respondem ao chefe do setor de Processo Técnico. Entretanto, existe também a autoridade funcional, por meio da qual todas as unidades se subordinam funcionalmente a seus correspondentes níveis de comando funcional. Por exemplo, o chefe de Editoração também deve acatar as recomendações do chefe do setor de Apoio Técnico, mesmo não estando diretamente subordinado a ele.

Veja, a seguir, suas vantagens e desvantagens.

a) Vantagens:

- é um método lógico de desenho da estrutura organizacional;
- promove o desenvolvimento de competências via especialização;

- proporciona melhor supervisão técnica;
- cria um ambiente de trabalho mais favorável, já que profissionais preferem trabalhar com pares (pessoas com mesma formação técnica);
- a hierarquia facilita as comunicações diretas;
- promove-se maior estabilidade e segurança na execução das tarefas.

b) Desvantagens:

- é uma estrutura pouco flexível e não adequada para ambientes instáveis;
- não favorece a cooperação interdepartamental, acarretando dificuldades em lidar com problemas multifuncionais;
- favorece a criação de “feudos organizacionais”, pois os departamentos são muito centrados apenas em seus próprios objetivos, atividades e problemas;
- não favorece a visão de processos na organização;
- frequentemente ocorrem problemas para tomada de decisão, em virtude da centralização das decisões no topo da hierarquia;
- provoca o surgimento de conflitos funcionais com acusações mútuas por eventuais falhas, gerando conflitos, frustração e diminuindo a propensão ao trabalho conjunto.

3.4.4 Estrutura por projetos

Nesse tipo de estrutura, as competências e os recursos da organização são alocados em torno de projetos, e não em unidades que representam as funções da organização. Ele é adequado para organizações que, geralmente, não realizam atividades rotineiras. Por exemplo, pense numa fábrica de móveis e numa empresa de consultoria. Qual dessas duas organizações realiza atividades mais rotineiras? É claro que a indústria de móveis é sua resposta, pois ela faz praticamente as mesmas coisas durante todo seu tempo de atuação. Já uma empresa de consultoria realiza diferentes projetos e atende diferentes clientes. Portanto, suas atividades são menos padronizadas.

Desse modo, a estrutura por projetos é adequada para indústrias que trabalham por encomenda (uma fábrica de máquinas para outras indústrias, por exemplo), empresas de serviços por encomenda (como aquelas que organizam grandes eventos esportivos), organizações de pesquisa e desenvolvimento e organizações que fazem grandes projetos (construtoras, advocacias, consultorias) etc. Enfim, ela é adequada para organizações que atuam com projetos.

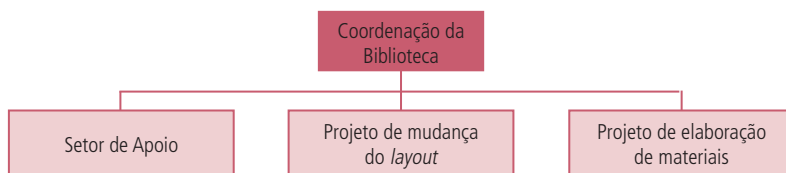
Mas o que é um projeto?

Trata-se de um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.

Logo, projeto é um conjunto de atividades necessárias para atingir determinado objetivo, com início, meio e fim. Normalmente, os projetos diferem entre si, o que lhes confere essa característica não rotineira e efêmera.

A próxima figura mostra um organograma de uma estrutura por projetos.

Figura 11 – Estrutura por projetos



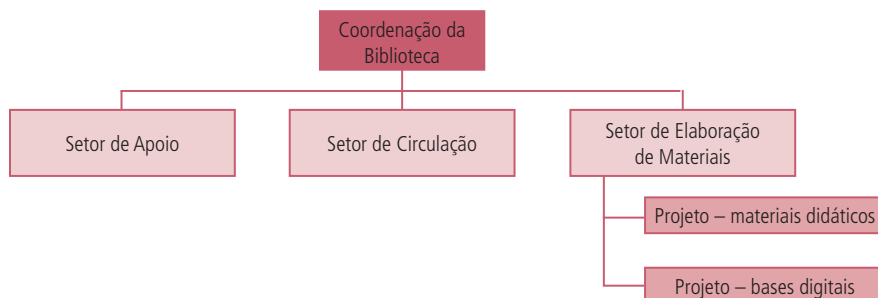
Fonte: produção do próprio autor (2017).

No exemplo, temos uma organização que se estrutura por projetos. É claro que existe um departamento funcional (Administração) responsável pelas atividades administrativas e de infraestrutura, mas os demais agrupamentos representam projetos que são desenvolvidos pela organização.

Os projetos ficam sob a responsabilidade dos gerentes de projeto, que têm grande autoridade sobre suas equipes. Estas, por sua vez, são formadas por pessoas que possuem as competências necessárias para a execução do projeto. As pessoas e os demais recursos alocados permanecem ali até que sua contribuição seja realizada ou até que todo o projeto seja finalizado. Quando um projeto termina, essas pessoas e recursos são transferidos para outros.

Na Figura 12, a seguir, temos um exemplo de organograma que traz os projetos no segundo nível hierárquico, o que significa que a biblioteca se estrutura por eles. Entretanto, podemos ter situações em que a organização por projetos vincula-se à estrutura funcional. Por exemplo, a organização se estrutura por funções (estrutura funcional) e seu departamento de produção utiliza a estrutura por projetos. Quando uma organização combina diferentes tipos de estrutura, podemos dizer que ela adota uma estrutura mista (Figura 12):

Figura 12 – Organização por projetos numa estrutura organizacional



Fonte: produção do próprio autor (2017).

Veja, a seguir, as vantagens e desvantagens da estrutura por projetos.

a) Vantagens:

- flexibilidade na utilização dos recursos requeridos no projeto;
- integração de especialistas de diferentes competências em um mesmo projeto, ou seja, numa mesma equipe pode haver um especialista em finanças, outro em marketing etc.;
- facilidade de troca de experiências e de conhecimento entre os especialistas de um mesmo projeto;

- facilidade de controle do orçamento e dos custos do projeto, já que esse controle é centralizado no gerente de projeto, e não pulverizado entre os diferentes gerentes funcionais de uma estrutura funcional;
- hierarquia bem definida, existindo apenas um gerente imediato (o gerente de projeto);
- facilidade de comunicação entre os gerentes de projeto e os membros de suas equipes.

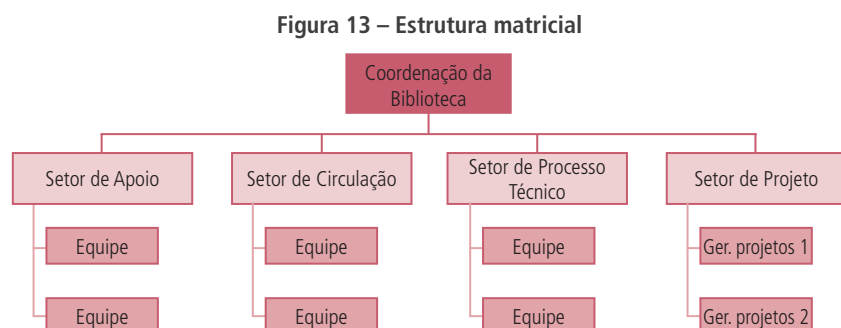
b) Desvantagens:

- possibilidade de disputa entre os gerentes de projeto por determinados recursos, como um profissional qualificado ou recursos financeiros, por exemplo;
- instabilidade e insegurança causadas quando o projeto é finalizado. Assim, essas organizações precisam manter um fluxo regular de projetos para realocar pessoas quando eles terminam;
- dificuldade dos membros das equipes em lidar com pessoas com diferentes formações e experiências;
- possibilidade de ociosidade quando os recursos não são totalmente aproveitados nos projetos;
- falta de sinergia entre os projetos quando a cooperação e a troca de experiências não são estimuladas;
- duplicidade de trabalho, pois um mesmo problema pode estar sendo tratado em diferentes equipes de projetos.

3.4.5 Estrutura matricial

Esse tipo de estrutura caracteriza-se pela sobreposição de outros dois tipos; em geral, há a fusão da estrutura funcional com a de projetos. Ela é adequada para organizações que querem manter a especialização promovida pela estrutura funcional, mas que também são orientadas a projetos, nos casos em que, para sua execução, um projeto depende de recursos de diversos departamentos. Assim, as pessoas são temporariamente transferidas de seus departamentos, de forma integral ou parcial, para projetos específicos, retornando a seus setores de origem após o encerramento.

Para compreender melhor esse conceito, vamos analisar a Figura 13, a seguir:



Fonte: produção do próprio autor (2017).

Vamos imaginar que a Figura 13 represente o organograma da biblioteca de uma universidade, que possui um setor para projetos de melhoria. Assim, ela pode executar diferentes projetos, tais como a mudança no arranjo físico. Com base nisso, em vez de adotar a estrutura por projetos ou apenas a funcional, ela utiliza uma estrutura matricial, que une esses dois tipos.

A figura indica que essa biblioteca possui os seguintes departamentos funcionais: Setor de Apoio, Setor de Circulação e Setor de Processo técnico, todos eles típicos da estrutura funcional, fornecendo competências especializadas aos projetos da biblioteca. Os funcionários estão lotados nesses departamentos, onde interagem com colegas com a mesma especialidade, realizam estudos técnicos e aprimoram suas próprias capacidades. Mas, como vimos, além da estrutura funcional, essa organização tem uma equipe de projetos, que é constituída quando ela executa grandes propostas de melhoria. Essa equipe é composta por um gerente de projeto (que tem a responsabilidade de coordenar as atividades e gerenciar os recursos) e por funcionários dos departamentos. Uma vez formada a equipe, seus membros responderão a dois chefes: o do departamento de origem e o gerente do projeto. Quando este terminar ou quando suas atividades finalizarem, eles retornarão para seus departamentos de origem e aguardarão um novo projeto.

E agora? Ficou claro como funciona essa estrutura organizacional?

Podemos concluir que uma característica desse tipo de estrutura é a duplicidade de comando, pois, numa situação ideal, um subordinado de um departamento tem compromissos com seu chefe funcional e, ao mesmo tempo, responde para os gerentes dos projetos com os quais está envolvido. Essa é uma situação que pode gerar a motivação, o crescimento das pessoas e a integração entre diferentes áreas, mas que também pode levar a conflitos devido à duplicidade de comando.

Os conflitos podem envolver os gerentes funcionais e os de projetos. Enquanto este tem a visão do projeto como um todo, ao gerente funcional cabe decidir a melhor forma de alocar os recursos humanos e materiais sob sua responsabilidade para o atendimento das necessidades do projeto. Assim, um conflito aconteceria se cada um deles pensasse somente em maximizar seus próprios objetivos ou se houvesse disputas de poder entre eles. Outra forma de conflito refere-se aos subordinados, que podem sofrer pressão para responder a dois ou mais gerentes, sem saber qual deles tem mais poder.

Uma forma de solucionar esse tipo de conflito é deixar claro qual o nível de estrutura matricial existente na organização. Desse modo, em relação à divisão de poder entre os gerentes funcionais e os gerentes de projeto, ela pode ser:

- a) fraca: quando os gerentes funcionais possuem mais autoridade do que os de projeto;
- b) balanceada: quando ambos têm o mesmo nível de autoridade. Nesse caso, é importante especificar as responsabilidades de cada um desses gerentes;
- c) forte: quando os gerentes de projeto têm mais autoridade do que os funcionais.

Como vimos, a estrutura matricial pode ser uma excelente opção para empresas que atuam com projetos, mas querem manter a espe-

cialização funcional. Como os demais tipos, ela possui suas vantagens e desvantagens.

- a) Entre as vantagens, podemos citar as mesmas observadas nas estruturas funcionais e de projetos, além das seguintes:
 - maior grau de especialização, devido aos departamentos funcionais;
 - forte orientação para resultados, por meio das equipes de projeto;
 - facilidade de atender melhor os clientes externos, já que os gerentes de projeto fazem, normalmente, essa interface entre a empresa e o meio externo;
 - troca de informações e conhecimentos entre pessoas de diferentes especialidades, o que facilita a busca de soluções completas e inovadoras;
 - crescimento profissional dos participantes do projeto, a partir da experiência do contato com pessoas de outras áreas funcionais.
- b) Desvantagens:
 - dificuldades dos membros das equipes de projeto em lidar com pessoas com diferentes formações e experiências;
 - problemas de comunicação devido à duplicidade de comando;
 - dúvidas sobre quem tem autoridade em relação os membros da equipe, devido à duplicidade de comando.

Além dos apresentados anteriormente nesta Unidade, há tipos não tradicionais de estrutura organizacional, tais como:

- a) estrutura atomizada: segue a lógica da estrutura matricial e por projetos, ao combinar pessoas de diferentes áreas. Porém, não existe uma estrutura vertical dominante, como é comum na estrutura matricial. A estrutura atomizada é usada para alcançar objetivos estratégicos específicos e goza de grande autonomia, atuando de forma independente. Exemplo: uma empresa cria uma estrutura atomizada para desenvolver um novo negócio;
- b) estrutura por processos: caracterizada por uma gestão voltada para a entrega final de produtos e serviços que são realizados por meio de processos, ao longo da cadeia de valor. Dessa forma, em vez de departamentos que representam as funções (como marketing e finanças), teríamos departamentos que congregam processos (como atendimento ao cliente e desenvolvimento de produto). Exemplo: uma empresa que produz refrigeradores e se organiza por processos;
- c) estrutura em rede: são comuns em empresas de tecnologia. Nesse tipo de estrutura, não existe uma hierarquia formal e o trabalho é desenvolvido em equipes de alto desempenho e colaborativas. Há, geralmente, líderes, mas que não têm uma posição formal de chefia. A interligação dessas equipes se dá por meio de processos de comunicação informais. Exemplo: uma empresa de desenvolvimento de jogos de videogames, na qual cada equipe desenvolve um produto.



3.4.6 Atividade

Antes de continuarmos nesta Unidade, exercite o que aprendeu até agora. Para isso, identifique o tipo de estrutura organizacional da biblioteca universitária da *Universidade Federal do Pará (UFPA)*, que foi apresentada na Figura 3. Além disso, aponte as principais vantagens e desvantagens dessa estrutura.

Resposta comentada

Para responder a esta atividade, reveja os tipos de estrutura e compare-os com o da *Biblioteca Universitária da UFPA*. Ela representa uma estrutura funcional. No segundo nível hierárquico, temos unidades (por exemplo, Desenvolvimento de Coleções, Serviço ao Usuário etc.) baseadas em funções (grandes grupos de tarefas) que precisam ser desenvolvidas na biblioteca. Também podemos perceber que essa estrutura é composta por unidades com autoridade de linha, como as do segundo nível, e autoridades de *staff*, como as de Secretaria Executiva e Projetos, e de Convênios.



3.5 DEPARTAMENTALIZAÇÃO

Vimos que a criação de uma estrutura organizacional passa pelo processo de dividir as atividades de uma organização e alocá-las (assim como outros recursos) em departamentos, usando determinado critério. Esse processo é chamado de departamentalização.

Para entender melhor esse conceito, pense na seguinte situação: um grande grupo empresarial quer abrir uma universidade com cinco campi em diferentes cidades, o que demandaria a criação de bibliotecas. Você pode imaginar que existem diversas opções para isso. Por exemplo, eles podem usar um critério geográfico, abrindo uma biblioteca em cada cidade, ou podem abrir bibliotecas especializadas por áreas. Assim, em vez de uma única biblioteca central, haveria várias, por especialidade, numa mesma cidade. Outro exemplo é quando a biblioteca atende alunos de cursos diurnos e noturnos. Nesse caso, ela poderia departamentalizar alguns de seus setores (atendimento ao aluno, por exemplo) por turnos.

Bom, este é um breve exemplo de departamentalização!

Segundo *Oliveira* (2005), departamentalização é o agrupamento, de acordo com um critério específico de homogeneidade, das atividades e correspondentes recursos (humanos, financeiros, materiais e equipamentos) em unidades organizacionais.



Atenção

Cuidado: departamentalizar não é, simplesmente, criar departamentos, mas criar unidades de trabalho segundo um critério predefinido (podem ser diretorias, departamentos, setores, seções ou outros nomes dados pela administração da organização).

A escolha de qual critério será utilizado para efetivar a departamentalização em uma organização depende, geralmente, de seus objetivos e de sua atuação como um todo. A empresa tenderá a se organizar de acordo com a tecnologia utilizada, com a formação do pessoal contratado e, principalmente, com a estratégia adotada pela organização.

A seguir, vamos discutir os critérios de departamentalização.

3.5.1 Tipos de departamentalização

Um critério ou tipo de departamentalização representa a forma como o trabalho é dividido. Nesta Unidade, iremos abordar os tipos principais:

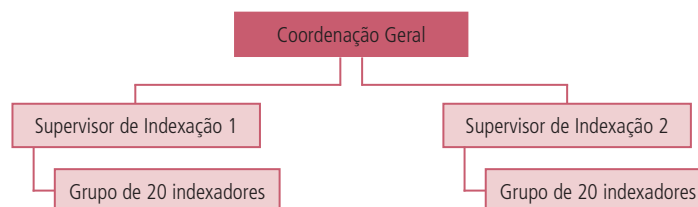
- a) quantidade;
- b) funcional;
- c) geográfica;
- d) produtos;
- e) clientes;
- f) processos;
- g) projetos.

A seguir, vamos aprofundar cada um deles.

- a) **departamentalização por quantidade:** consiste em agrupar um número de pessoas não diferenciáveis que têm obrigação de executar tarefas sob as ordens de um superior. Como o próprio nome já diz, as pessoas são agrupadas em função do volume de trabalho a ser realizado.

É um dos tipos de departamentalização mais antigos; sua aplicação não é muito comum e se dá mais nos níveis operacionais. Na Figura 14, a seguir, temos um exemplo de sua aplicação:

Figura 14 – Departamentalização por quantidade

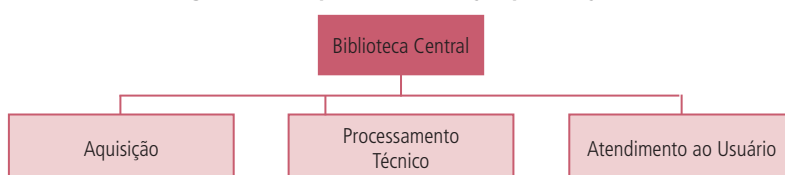


Fonte: produção do próprio autor (2017).

Vamos pensar, por exemplo, numa rede de emissoras de televisão que possui um Centro de Documentação para indexação de suas imagens. Pois bem, os indexadores podem ser organizados por quantidade, em grupos de 20 indexadores. Cada grupo fica sob a responsabilidade de um supervisor de indexação, o qual responde ao coordenador geral. A forma como os tutores são alocados é por quantidade, independentemente de sua formação;

- b) **departamentalização por funções:** consiste no agrupamento das atividades e dos recursos de acordo com as principais funções desenvolvidas dentro de uma organização, podendo ocorrer em diferentes níveis hierárquicos. Na próxima figura, temos um exemplo desse tipo de departamentalização, aplicada na organização de uma biblioteca universitária. Repare que a biblioteca está organizada em três setores, que representam suas principais funções (grandes grupos de atividades/responsabilidades): aquisição de materiais, processamento técnico e atendimento ao usuário.

Figura 15 – Departamentalização por funções



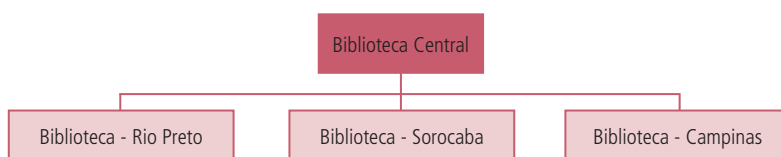
Fonte: produção do próprio autor (2017).

Como já abordamos o suficiente as vantagens e desvantagens desse modelo quando falamos sobre a estrutura funcional, iremos passar para os outros tipos de departamentalização;

- c) **departamentalização geográfica:** adotada para organizações regionalmente dispersas. Baseia-se no princípio de que todas as atividades que se realizam em determinada área geográfica devem ser agrupadas e colocadas sob as ordens de um administrador.

Ela pode ser aplicada já no primeiro nível hierárquico, principalmente quando se cria uma divisão ou **unidade estratégica de negócio**, ou em outros níveis, como mostrado na Figura 16, a seguir:

Figura 16 – Departamentalização geográfica



Fonte: produção do próprio autor (2017).

Normalmente, a departamentalização geográfica é utilizada nas áreas de mercado, vendas e produção. As outras áreas tendem a permanecer centralizadas.

As vantagens associadas a esse tipo de departamentalização são:

- possibilidade de explorar as oportunidades de determinadas regiões;

Unidade estratégica de negócio

Adotada por muitas organizações, consiste na divisão das atividades em unidades de negócios independentes, com resultados, estratégias e gestores distintos. Por exemplo, uma empresa brasileira pode optar por explorar sua atuação na Europa colocando uma unidade de negócio (UEN) nesse território.



- possibilidade de praticar ações mais próximas a cada uma;
- conhecimento mais abrangente dos fatores e problemas locais.

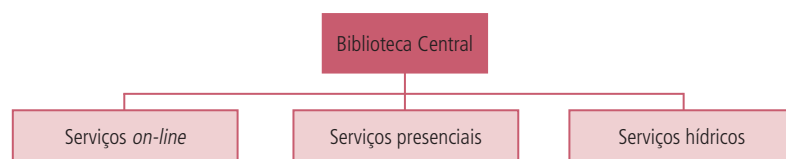
As desvantagens são:

- duplicação dos recursos (instalações e de pessoal), ou seja, a organização opta por ter a mesma estrutura em locais diferentes (por exemplo, um escritório de vendas em São Paulo e outro no Rio de Janeiro). Apesar de possibilitar maximização no desempenho da organização nas regiões, acarreta aumento de custos;
- possibilidade de haver dificuldades de controle por parte da organização central, já que as unidades descentralizadas geograficamente querem exercer maior autonomia.

d) **departamentalização por produtos/serviços:** quando o agrupamento é feito de acordo com as atividades e tarefas inerentes a cada um dos produtos ou serviços da empresa.

Ela pode ser aplicada já no primeiro nível hierárquico, principalmente quando se cria uma divisão/unidade estratégica de negócio, ou em outros níveis, como mostrado no exemplo da Figura 17, em que as bibliotecas de uma universidade são organizadas por tipos de serviços.

Figura 17 – Departamentalização por produtos/serviços



Fonte: produção do próprio autor (2017).

As vantagens associadas a esse tipo de departamentalização são:

- facilita a coordenação dos resultados esperados por cada grupo de produtos (por exemplo, uma organização que apresenta uma divisão farmacêutica e outra veterinária), pois cada um deles funciona como uma UEN;
- possibilita conhecer melhor os fatores e problemas relativos a uma linha de produtos.

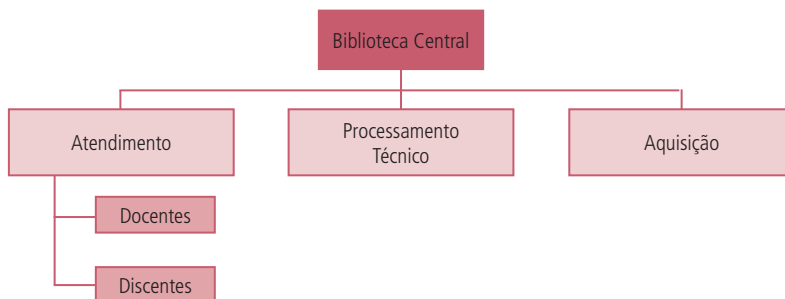
As desvantagens são:

- duplicação dos recursos: apesar de poder maximizar o desempenho de determinada linha de produtos, representa aumento de custos;
- possíveis dificuldades de controle por parte da organização central, já que as unidades descentralizadas por produtos podem buscar exercer maior autonomia;
- risco de os gerentes de produtos se tornarem muito poderosos, o que pode desestabilizar a estrutura da empresa.

e) **departamentalização por clientes:** é o agrupamento das atividades e recursos com base nos segmentos de clientes que uma organização atende. Portanto, são as características deles que constituem a base para esse tipo de departamentalização.

Ela é indicada quando o negócio depende de diferentes características de produtos/serviços, que variam conforme o tipo e a necessidade do público. O objetivo é fornecer uma estrutura que possa gerar a satisfação dos clientes. Por exemplo, na próxima figura, o setor de atendimento de uma biblioteca tem duas seções voltadas para o público que atende: docentes e discentes.

Figura 18 – Departamentalização por clientes



Fonte: produção do próprio autor (2017).

As vantagens associadas a esse tipo de departamentalização são:

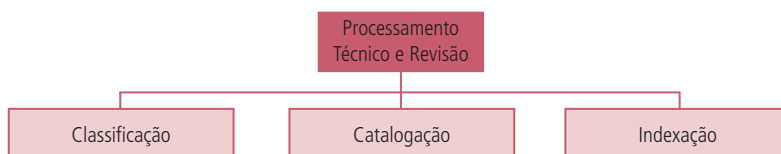
- possibilita ótimo desempenho em caso de atendimento a clientes com necessidades muito diferentes;
- assegura reconhecimento e atendimento contínuo e rápido aos diferentes tipos e classes de clientes.

As desvantagens são:

- duplicação dos recursos e consequente aumento de custos;
- possibilidade de haver ociosidade na ocupação dos recursos destinados a cada segmento.

- f) **departamentalização por processo:** as atividades são agrupadas segundo as etapas de um processo, sendo que cada uma dessas etapas passa a corresponder a uma unidade organizacional. Esse tipo de departamentalização não é encontrado no primeiro nível hierárquico, sendo mais comum para organizar as atividades das áreas produtivas. No exemplo a seguir, da Figura 19, o departamento de Processamento Técnico possui três setores, que representam etapas do fluxo do processamento técnico e revisão:

Figura 19 – Departamentalização por processo



Fonte: produção do próprio autor (2017).

As vantagens associadas a esse tipo de departamentalização são:

- maior especialização dos recursos alocados (pessoas e equipamentos);

- possibilidade de comunicação mais rápida de informações básicas.

As desvantagens são:

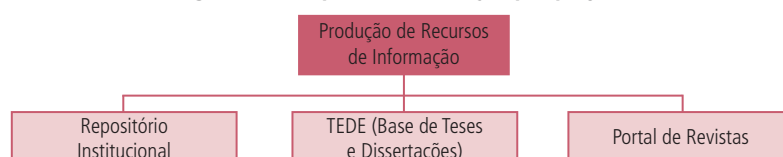
- flexibilidade restrita para ajustes no processo;
- falta de balanceamento entre as atividades desempenhadas por cada um desses setores.

- g) **departamentalização por projetos:** já exploramos bastante esse tema quando discutimos a estrutura por projetos. Podemos aproveitar o que vimos naquele momento para concluir que esse tipo de departamentalização consiste no agrupamento das atividades e dos recursos necessários a determinado projeto em uma mesma unidade. Como dissemos, ele é adotado por empresas que atuam não com atividades rotineiras de produção, mas com projetos.

Na departamentalização por projetos, as atividades e as pessoas recebem atribuições temporárias. Quando as tarefas do projeto terminam, o pessoal que temporariamente havia sido destinado a ele é designado para outros departamentos ou outros projetos.

Veja um exemplo na Figura 20, a seguir:

Figura 20 – Departamentalização por projeto

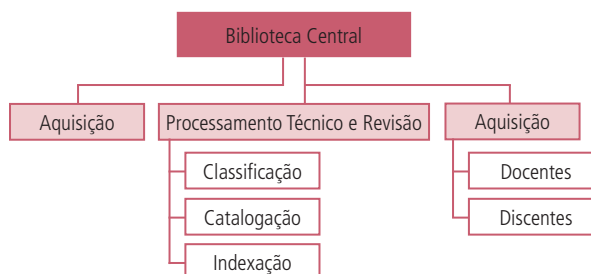


Fonte: produção do próprio autor (2017).

Como já abordamos bastante as vantagens e desvantagens desse modelo quando discutimos sobre a estrutura por projetos, não iremos repeti-las aqui;

- h) **departamentalização mista:** muitas organizações combinam diferentes tipos de departamentalização para atender seus objetivos. Veja o exemplo mostrado a seguir, na Figura 21:

Figura 21 – Departamentalização mista



Fonte: produção do próprio autor (2017).

No primeiro nível, temos a departamentalização funcional. Já o departamento de Atendimento está estruturado por clientes (docentes e discentes) e o departamento de Processamento Técnico

e Revisão adota a departamentalização por processo. Assim, essa organização utiliza a departamentalização mista.

Além desses tipos, há, ainda, a departamentalização por divisionalização e períodos, e tantos outros modelos, sobre os quais não trataremos aqui.

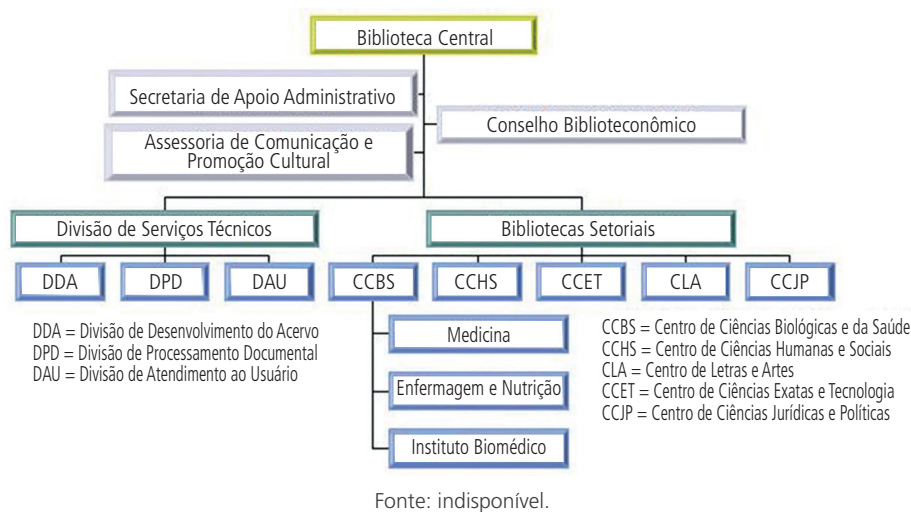
Agora que chegamos ao final de mais um tópico desta Unidade, faça a atividade a seguir para fixar os conceitos discutidos e ampliar os conhecimentos relativos à departamentalização.



3.5.2 Atividade

Analise e identifique os tipos de departamentalização usados na estrutura a seguir (Figura 22):

Figura 22 – Exemplo de organograma de biblioteca universitária



Resposta comentada

Para responder a esta atividade, reveja os tipos de departamentalização e compare-os com o da biblioteca usada como exemplo. Trata-se de uma estrutura mista, pois utiliza diferentes tipos de departamentalização. Temos a por serviços na Divisão de Serviços Técnicos e a por clientes nas bibliotecas setoriais. Podemos até pensar em uma departamentalização por produto/curso, mas é melhor pensarmos que cada biblioteca atende um tipo específico de cliente (alunos dos cursos de Letras e Artes, por exemplo). Assim, a departamentalização por clientes representa melhor essa estrutura.

3.6 CENTRALIZAÇÃO E DESCENTRALIZAÇÃO

Uma organização pode ter que decidir onde uma atividade deve ser realizada ou onde uma decisão deve ser tomada. Por exemplo, pense numa grande universidade. Um problema disciplinar envolvendo um grupo de alunos deve ser responsabilidade do coordenador do curso ou do Conselho de Graduação? Do mesmo modo, a decisão sobre a concessão de bolsas deve ser de responsabilidade de cada departamento acadêmico ou centralizada na Reitoria? Essas questões podem ser respondidas por dois conceitos: centralização e descentralização.

Eles se referem ao nível hierárquico em que as decisões devem ser tomadas e as atividades, realizadas. Considerando o aspecto autoridade, com a centralização, o poder de tomar determinadas decisões ficará alocado próximo ao topo da organização, ou seja, nos níveis hierárquicos superiores. Com a descentralização, esse poder é deslocado para os níveis inferiores.

No caso das atividades, ocorre a centralização quando elas são realizadas num mesmo local. Por sua vez, há descentralização quando uma mesma atividade passa a ser executada em diferentes locais. Por exemplo, se a compra de livros numa universidade multicampi é realizada somente pela biblioteca central, temos um caso de centralização de atividades. Porém, se são várias compras, realizadas separadamente, pelas bibliotecas de cada campi, então temos uma descentralização de atividades.

A seguir, veja o Quadro 1, que apresenta as características da centralização e da descentralização:

Quadro 1 – Características da centralização e da descentralização

Centralização
• Facilidade de padronização, pois não há dispersão de atividades e decisões; • integração de atividades, evitando a duplicação; • lentidão na tomada de decisões operacionais e dificuldade de adaptação a situações específicas enfrentadas pelas unidades administrativas nos níveis hierárquicos inferiores; • dificuldade no conhecimento de problemas específicos, já que existe um distanciamento entre onde as decisões são tomadas e onde os problemas acontecem; • não desenvolvimento de capacitação gerencial e efeitos negativos sobre a motivação, pois as decisões são tomadas somente por níveis hierárquicos superiores e os gestores dos níveis inferiores ficam frustrados com a falta de autonomia; • tomada de decisões por administradores que possuem uma visão global da empresa e são mais bem treinados; • decisões mais alinhadas aos objetivos da organização.
Descentralização
• Atendimento rápido, já que as decisões são tomadas pelos agentes próximos aos problemas e não precisam subir toda a hierarquia da organização; • atendimento mais adaptado às necessidades da unidade; • desenvolvimento de capacitação gerencial e efeitos positivos sobre a motivação, pois determinadas decisões passam a ser tomadas em níveis hierárquicos inferiores; • duplicação de atividades, que, além incidir sobre os custos, pode implicar falta de padronização nas atividades e decisões;

Fonte: produção do próprio autor (2017).

Resumindo, as organizações muito centralizadas têm maior lentidão nas decisões operacionais, maior nível de distorção nas comunicações e dificuldade de entender as realidades locais. Por outro lado, uma descentralização inadequada causa redução na qualidade da coordenação, duplicação de atividades e perda de controle. Portanto, a decisão de centralizar ou descentralizar deve ser muito bem planejada.

Outro conceito associado à centralização e à descentralização é a delegação, processo de transferência de autoridade e responsabilidade para posições inferiores na hierarquia.

Você deve estar pensando: delegação e descentralização são iguais?

Não, não são. A delegação ocorre quando um líder formal (portanto, alguém que tem um cargo na organização) transfere a realização de uma tarefa ou a tomada de uma decisão sob sua responsabilidade para alguns de seus subordinados. Assim, a deliberação sobre delegar ou não compete exclusivamente ao líder formal e ele continua responsável pela atividade ou decisão delegada. A delegação é, também, chamada de *empowerment*.



Multimídia

Para conhecer mais sobre delegação, assista ao seguinte vídeo, no *link*: <https://www.youtube.com/watch?v=_hVTE5s9G5c>.

Já na descentralização, há a transferência formal de atividades e decisões dos níveis superiores aos inferiores da organização. Ela não é algo voluntário e que depende da vontade do líder, é formal e decidida pela organização.



3.6.1 Atividade

Vamos analisar a estrutura organizacional de uma universidade fictícia. Suponhamos que a universidade A tenha várias unidades espalhadas pelo estado. Existe uma Biblioteca Central no maior campus e bibliotecas menores nas demais unidades. É da Biblioteca Central que partem as decisões, práticas e atividades padronizadas utilizadas nas unidades. Todavia, os gestores delas pedem maior autonomia, para diminuir o tempo de resposta em relação a decisões operacionais, pois, apesar de serem gestores, eles dependem da decisão da Biblioteca Central.

- Como você identificaria o modelo da Biblioteca Central da universidade A?
- Quais as vantagens e desvantagens desse modelo?

Resposta comentada

Vimos que, na Biblioteca Central da universidade A, não há dispersão de atividades e decisões, o que diminui os custos e indica a existência de gestores mais bem treinados e com uma visão global da organização. Por outro lado, a tomada de decisões operacionais é lenta e pode haver dificuldade de adaptação e conhecimento sobre situações específicas enfrentadas pelas unidades administrativas nos níveis hierárquicos inferiores; ainda, há pouca motivação pelos gestores nesses níveis, pela falta de autonomia e não desenvolvimento de capacitação gerencial. Dessa forma, com base no que estudamos na Unidade, concluímos que o modelo é a centralização.



3.6.2 Atividade

O gestor da Biblioteca Central da universidade B se reuniu com seus coordenadores de unidades, atuantes nas bibliotecas dos diversos campi, para dar orientações sobre a avaliação da universidade pelo governo. Dentre as tarefas a serem cumpridas pelas unidades, havia aquelas de ordem geral, ou seja, a que todas deveriam proceder, e outras que ele estabeleceu como de controle de qualidade para essa ação. Para esse último grupo de tarefas, ele selecionou alguns coordenadores, que atuariam verificando se todos os critérios da avaliação estavam sendo aplicados por todas as unidades na execução das tarefas de ordem geral, garantindo, assim, uma boa avaliação. Se alguma unidade estivesse apresentando problemas em algum critério de avaliação, o coordenador de controle de qualidade designado deveria solucioná-los junto ao coordenador da unidade, sempre reportando ao gestor da Biblioteca Central.

Como você identificaria a situação descrita, seria um modelo de descentralização ou uma questão de delegação? Justifique sua resposta.

Resposta comentada

A atuação do gestor tinha como foco a realização de uma checagem das atividades de forma mais precisa, que ele, sozinho, seria capaz de resolver, mas levaria muito tempo. Ele, então, dividiu sua responsabilidade com outros coordenadores de unidades, o que constitui delegação.

3.7 TIPOS DE ORGANOGRAMAS

Um último tema a ser explorado nesta Unidade são os organogramas. Desde o começo deste livro, já temos mencionado essa importante palavra nas áreas da Administração e da Organização, Sistemas e Métodos.

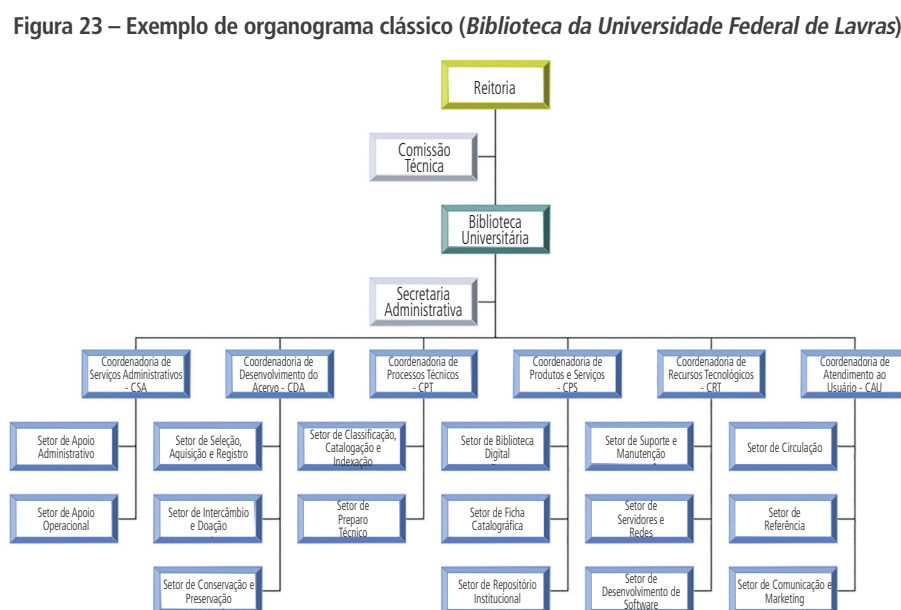
O objetivo aqui é apenas indicar alguns tipos de organogramas, mas vamos, antes, lembrar seu conceito: organograma é a representação gráfica da estrutura formal de uma organização em determinado momento, podendo apresentar a especialização do trabalho realizado nela, os níveis hierárquicos, as principais unidades organizacionais e a hierarquia da organização.

Alguns cuidados devem ser observados em sua elaboração: clareza, simplicidade, precisão, estética. Um organograma auxilia a:

- visualizar quem é quem na estrutura, ou seja, quais os órgãos de linha, de assessoramento, quem está subordinado a quem, ligações funcionais entre órgãos etc.;
- compreender a hierarquia dos relacionamentos formais;
- demonstrar as responsabilidades e as atividades por meio da especialização das diferentes unidades que formam a organização;
- analisar a organização, devendo sempre ser atualizado quando houver mudanças na estrutura organizacional.

Existem três tipos de organogramas: o clássico (tradicional), o horizontal e o circular.

A Figura 23, a seguir, apresenta o organograma clássico, também chamado de vertical. É o tipo de organograma mais comum, elaborado com retângulos, que representam os órgãos, e linhas, que fazem a ligação hierárquica e de comunicação entre eles:

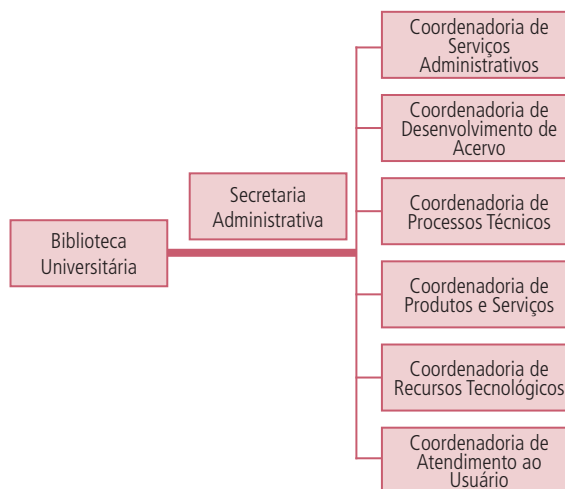


Fonte: página da *Biblioteca da UFLA* (c2012).³

³ Disponível em: <<http://www.biblioteca.ufla.br/>>.

A próxima figura apresenta o organograma horizontal. Ele também ressalta a hierarquia (como o clássico), mas busca dispor os órgãos horizontalmente, de forma que os cargos com menor autoridade não estejam numa posição abaixo dos outros. É uma forma mais suave de representar a hierarquia. Nessa figura, temos, apenas como exemplo, a representação do organograma da *Biblioteca da Universidade Federal de Lavras (UFLA)* até o nível de coordenadorias:

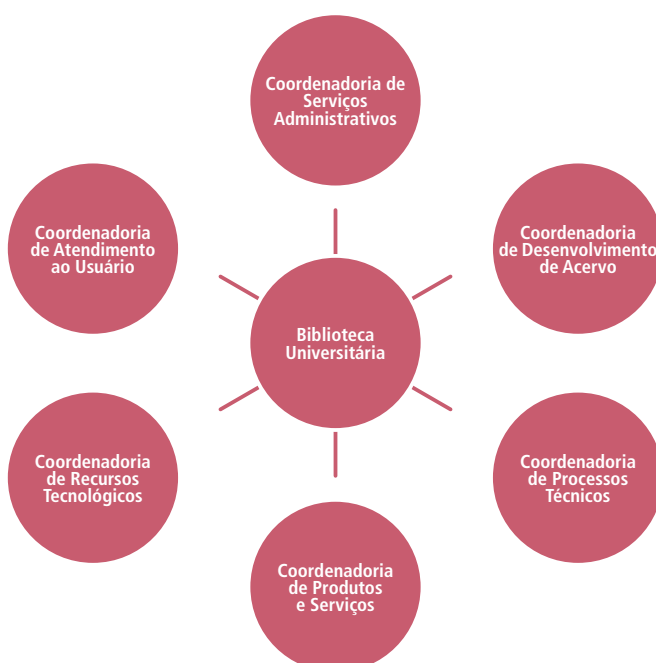
Figura 24 – Exemplo de organograma horizontal



Fonte: produção do próprio autor (2017).

Por sua vez, o organograma radial ou circular é usado para representar estruturas mais modernas, livres, flexíveis, menos hierarquizadas, nas quais o poder fica diluído entre os órgãos. A figura seguinte mostra um exemplo desse tipo de organograma, tendo como base, também, a estrutura da *Biblioteca da Universidade Federal de Lavras* até o nível de coordenadorias.

Figura 25 – Exemplo de organograma radial ou circular



Fonte: produção do próprio autor (2017).

Por fim, uma organização pode selecionar diferentes tipos de organogramas para representar sua estrutura organizacional. O importante é deixar claro para os funcionários onde eles estão dentro da estrutura e com quais áreas ou pessoas se relacionam diretamente.



3.7.1 Atividade

Construa o organograma da biblioteca descrita a seguir:

- a) Direção Geral e Assistência da Direção: são responsáveis pela administração e pelo planejamento do Sistema de Bibliotecas;
- b) Conselho de Bibliotecas: organismo deliberativo para questões administrativas, técnicas e financeiras. É composto pelo diretor do Sistema de Bibliotecas, um representante de cada unidade acadêmica, dois representantes dos alunos (graduação e pós-graduação), um representante do Conselho de Ensino, Pesquisa, Extensão e Cultura e um representante dos servidores técnico-administrativos;
- c) Comissão Técnica: sua função é assessorar a diretoria em assuntos de planejamento, administração e aqueles de natureza técnica em geral. A comissão é constituída pela diretora e pelo assistente de direção do Sistema de Bibliotecas, pelos gerentes, juntamente com um coordenador administrativo e um representante dos servidores técnico-administrativos;
- d) Gerência Administrativa: responsável pelo controle das atividades administrativas do sistema, como controle de frequência do pessoal, organização e manutenção de arquivos, coordenação dos serviços gerais de almoxarifado, comunicação, protocolo, recepção, segurança e vigilância;
- e) Assessoria de Informática: diretamente subordinada à direção, é responsável pelo planejamento, direção, coordenação e controle das atividades relacionadas a equipamentos e programas destinados à informatização dos serviços bibliotecários;
- f) Gerência de Formação e Desenvolvimento de Coleções: planeja, coordena, organiza, dirige e controla os serviços de seleção, aquisição e registro, intercâmbio, conservação e preservação do acervo. É composta pela:
 - Seção de Processamento: encarregada de catalogar, classificar e executar os serviços finais de preparo do material bibliográfico para que ele seja colocado na estante;
 - Seção de Conservação e Preservação do Acervo: tem como finalidade promover a conservação do material bibliográfico através de limpeza, desinfecção, restauração e preservação;
 - Seção de Seleção, Aquisição e Intercâmbio: é responsável pela seleção, recebimento, conferência e registro do material bibliográfico adquirido por compra, doação ou permuta. Também organiza, controla e distribui as publicações periódicas da universidade destinadas à doação e permuta, promovendo o intercâmbio de materiais informacionais com outras instituições.



g) Gerência de Bibliotecas Setoriais: responsável pela organização e funcionamento das bibliotecas setoriais, de modo a integrá-las nas atividades globais do Sistema;

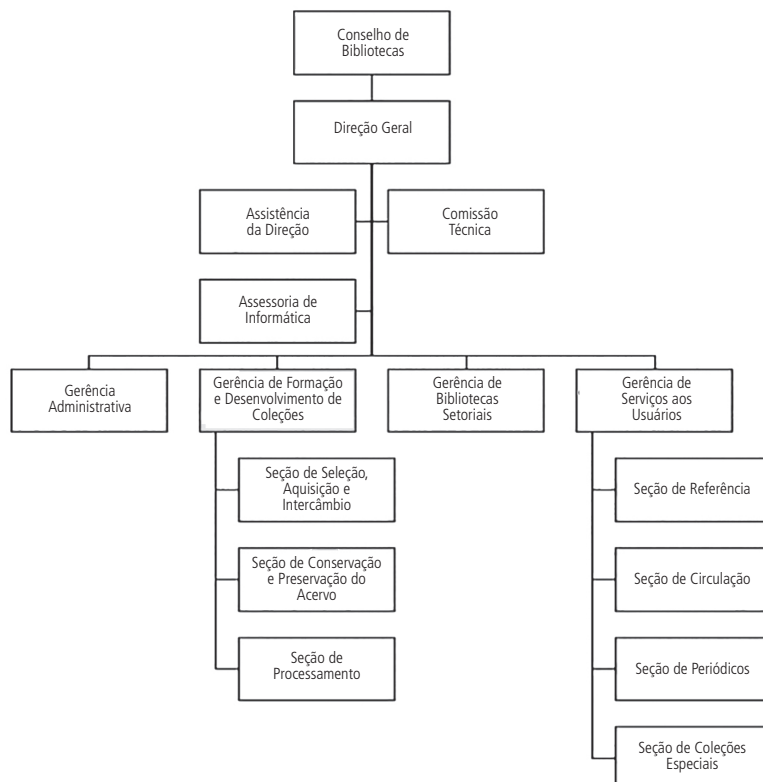
h) Gerência de Serviços aos Usuários: tem a função de coordenar e controlar a prestação de serviços ao público, a difusão da informação e a circulação do material informacional. É formada pela:

- Seção de Referência: visa orientar os usuários na busca da informação, na utilização dos serviços oferecidos pela biblioteca, auxiliando-os em suas necessidades de estudo e pesquisa;
- Seção de Circulação: compreende os setores de empréstimo, acervo geral, vigilância e portaria;
- Seção de Periódicos: é responsável pelo controle e divulgação da coleção de periódicos e presta auxílio aos usuários em suas pesquisas;
- Seção de Coleções Especiais: sua função é registrar, processar, organizar e controlar o empréstimo do material multimeio (como CD, DVD, VHS, LP, mapa, partitura, microficha, *slide*) e das obras históricas e raras.

Resposta comentada

Para desenhar o organograma proposto, primeiro você deve selecionar um *software* que apresente essa função. O *Powerpoint* é uma opção simples e fácil. Depois, analise as unidades apresentadas na atividade e defina a relação de hierarquia entre elas. Também veja quais unidades são de linha e quais são de assessoria. Por fim, desenhe o organograma. Você deve chegar a uma figura como a seguinte:

Figura 26 – Organograma



Fonte: produção do próprio autor (2017).

RESUMO

Nesta Unidade, discutimos conceitos ligados ainda ao sistema de responsabilidades, tais como: os tipos de estruturas organizacionais, a departamentalização, os processos de centralização e descentralização e, por fim, vimos alguns tipos de organogramas.

A estrutura organizacional é um meio para que a organização alcance seus objetivos e implemente suas estratégias, refletindo na forma como as atividades são distribuídas, as decisões são tomadas e a comunicação é feita. Na literatura sobre o tema, podem ser encontrados tipos clássicos de estrutura, que são a linear, a funcional, a linha-*staff*, a por projetos e a matricial. Para cada uma delas, os conceitos-chave foram apresentados, assim como seus pontos fortes e fracos.

Outro conceito abordado nesta Unidade foi a departamentalização, que pode ser entendida como o agrupamento, de acordo com um critério específico de homogeneidade, das atividades e correspondentes recursos (humanos, financeiros, materiais e equipamentos) em unidades organizacionais. A departamentalização pode ser feita a partir de diferentes critérios: quantidade, funcional, geográfica, produtos, clientes, processos e projetos. Também para cada um deles, apresentamos conceitos-chave, assim como seus pontos fortes e fracos.

Centralização, descentralização e delegação são palavras comuns no dia a dia das organizações. Quando as usamos, podemos nos referir tanto a atividades quanto a decisões. A centralização e a descentralização dizem respeito ao nível hierárquico em que as decisões devem ser tomadas e as atividades, realizadas. Por exemplo, numa organização centralizada, as decisões são tomadas no topo da hierarquia e as atividades são centralizadas numa mesma unidade organizacional. Já em uma organização descentralizada, as decisões são tomadas nos níveis hierárquicos inferiores e as atividades são realizadas em diferentes unidades; em ambos os casos, sempre próximas de onde ocorrem os problemas. A delegação, por sua vez, acontece quando um gestor transfere, voluntariamente, sua autoridade e responsabilidade para um de seus subordinados, mantendo-se corresponsável pelos resultados.

Por fim, vimos que a estrutura organizacional é demonstrada graficamente pelo organograma, que pode ser de três diferentes tipos: clássico, horizontal ou circular.



REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. C. G. **Organização, sistemas e métodos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005. v. 1.

BALLESTERO ALVAREZ, M. E. **Manual de organização, sistema e métodos**. São Paulo: Atlas, 1997.

CRUZ, T. **Sistemas, organização e métodos**. São Paulo: Atlas, 1995.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

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:

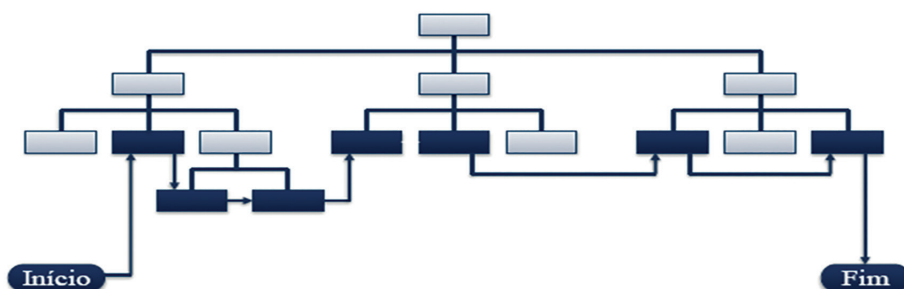
- a) apresenta a distribuição de responsabilidades, pois a divisão de tarefas é mais nítida entre os departamentos e cargos;
- b) favorece a especialização funcional;
- c) a hierarquia mostra claramente as relações de subordinação entre os cargos.

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.

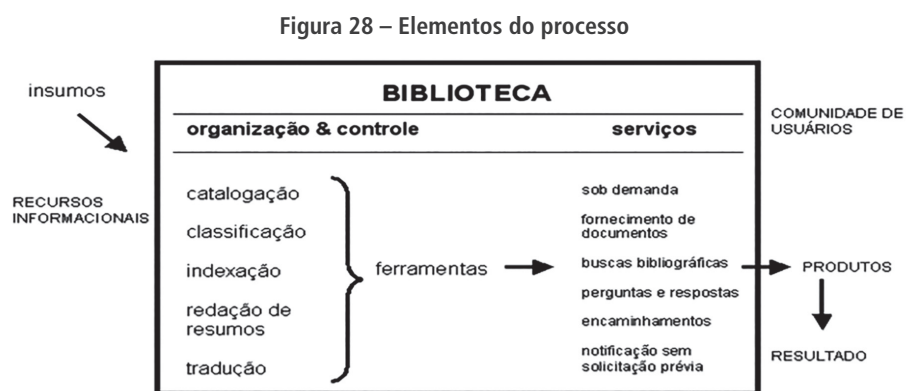
Pode-se também entender o processo como um conjunto de recursos (humanos, materiais e de informação) dedicados às atividades necessá-

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:

- 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;
- 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 insumos e modificá-los. Caso contrário, apenas desperdiçam recursos e, portanto, devem ser eliminadas;
- 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:

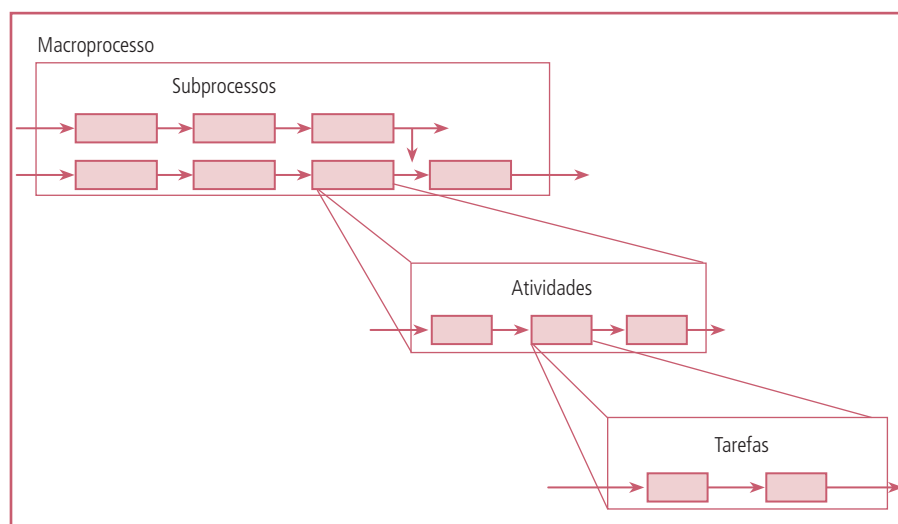
- a) processos primários (b); (c); (d); (e) e (f);
- b) processos secundários (a);
- c) processos gerenciais (g).



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

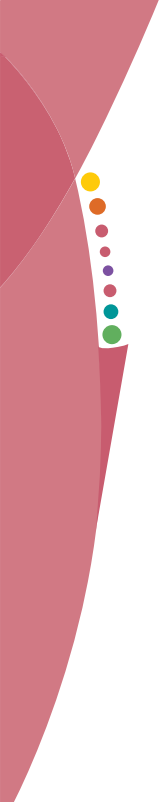
Luciana é contratada para trabalhar na biblioteca de uma instituição e conversa com sua nova chefe a respeito de um curso que está fazendo sobre processos. Muito animada, ela comenta que seria interessante observar a gestão por processos e tentar aplicá-la na biblioteca. A chefe responde que já tem aplicado 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=6P1JZ5EKofI>>.

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>>.

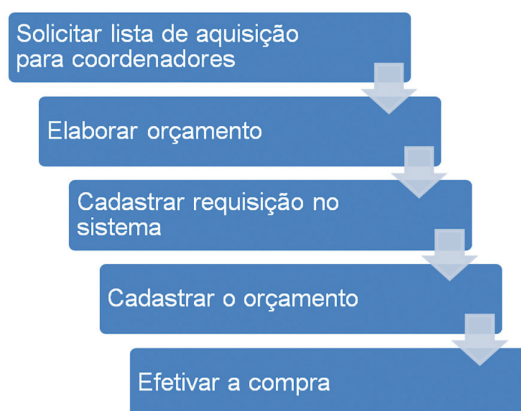
4.7.1 Tipos de fluxogramas

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		Totais		Rotina: Atual ☒ Proposta ☐		Tipo de Rotina	
				Setor: <u>Recepção</u>		<u>Devolução</u>	
				Efetuado por: _____			
				Data: _____			
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.

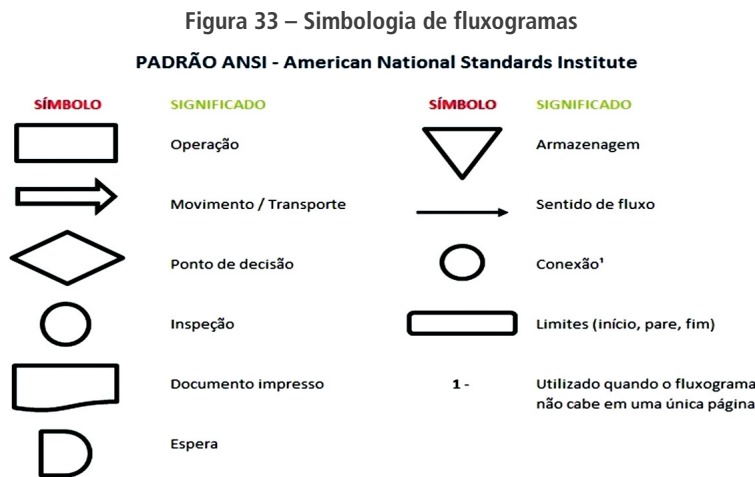
O fluxograma vertical tem algumas vantagens: a facilidade de preenchimento, devido ao uso de um formulário impresso e padronizado, e a facilidade de leitura. No exemplo dado na Figura 32, temos uma aplicação bastante simples desse tipo;

- 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.

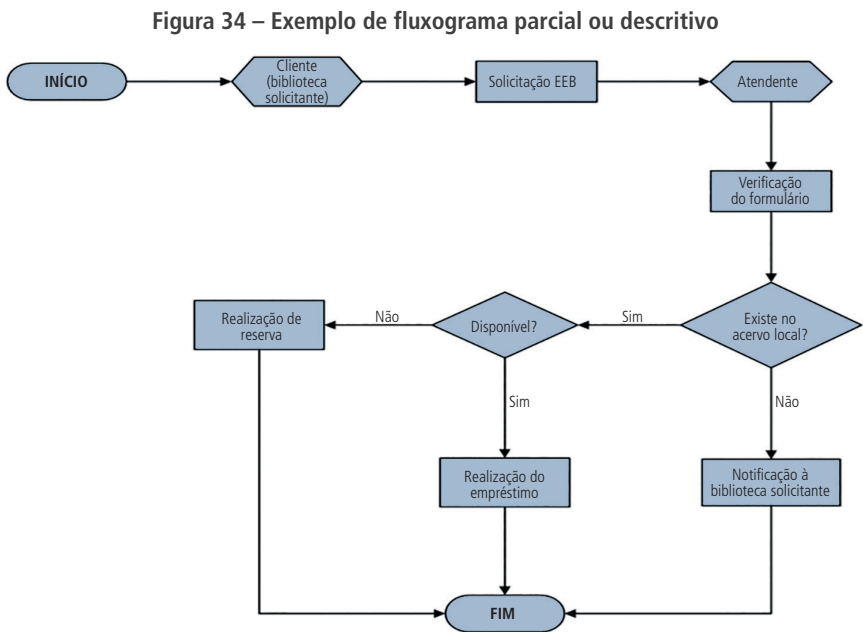
Normalmente, os fluxogramas utilizam como símbolos as figuras geométricas (círculos, triângulos, retângulos, losangos etc.) e setas que as unem, de acordo com cada roteiro de um processo, em que cada símbolo tem um significado. Não existe uma padronização global para esses símbolos e eles podem variar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

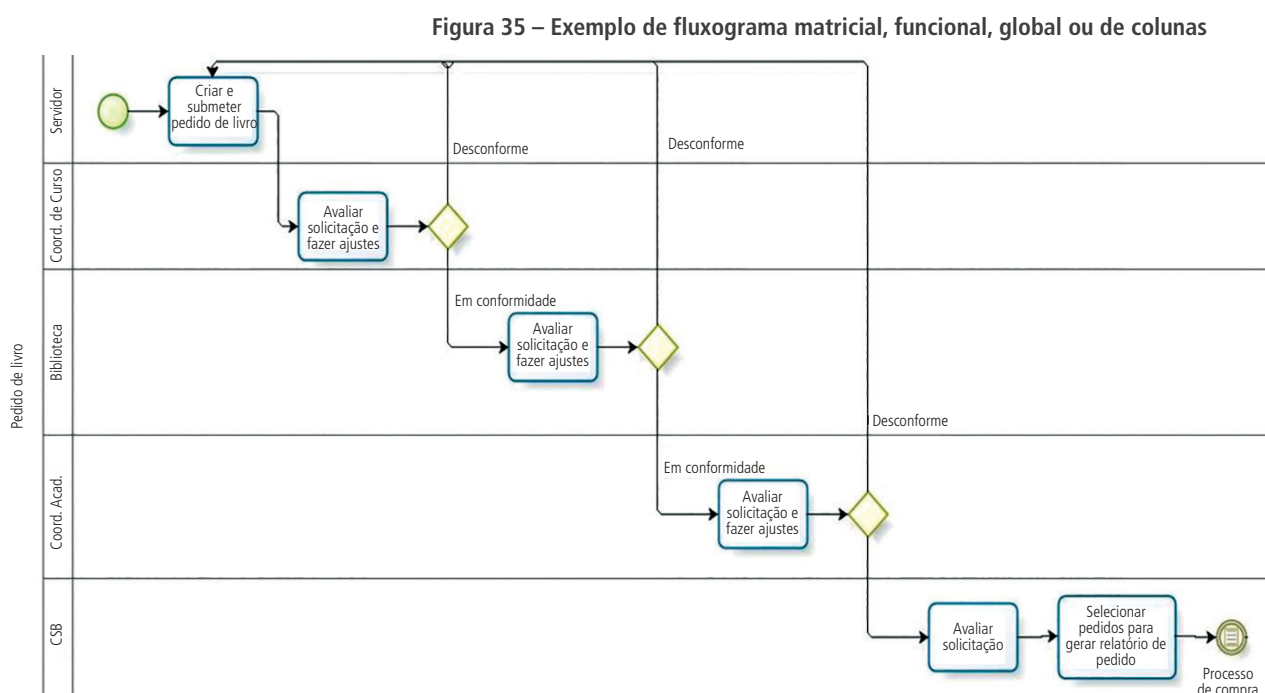


Fonte: indisponível.

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:



Fonte: indisponível.

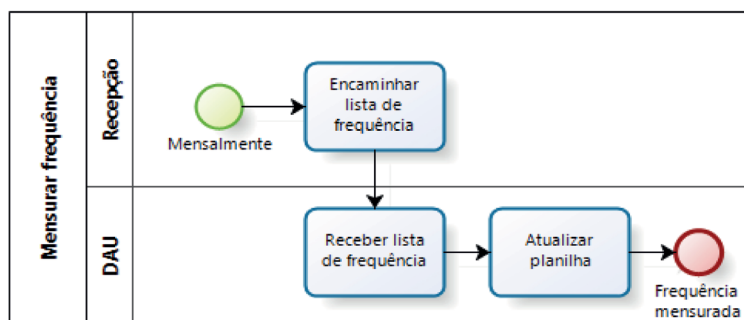
Agora, que chegamos ao final de mais um tópico desta Unidade, faça a atividade a seguir, para fixar os conceitos discutidos aqui e ampliar os conhecimentos relativos à elaboração de fluxogramas.



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.

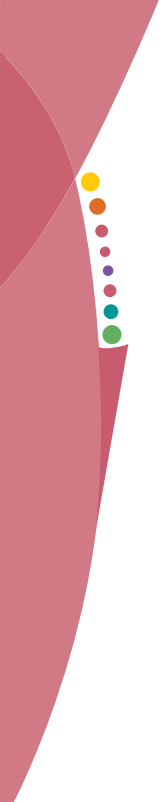
RESUMO

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.

UNIDADE 5

QUALIDADE EM SERVIÇOS



5.1 OBJETIVO GERAL

Apresentar os conceitos relativos ao sistema de serviços no âmbito da Biblioteconomia e de ambientes de informação, bem como os processos de qualidade em serviços.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

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

- a) identificar as características dos serviços;
 - b) classificar os elementos do sistema de prestação de serviços: linha de visibilidade, linha de frente e retaguarda;
 - c) construir um ciclo de serviço;
 - d) distinguir os elementos do processo de avaliação da qualidade do serviço, bem como a percepção do serviço;
 - e) identificar as dimensões da qualidade em serviços;
 - f) aplicar o Modelo das Cinco Falhas.
- 

5.3 FUNDAMENTOS EM GESTÃO DE SERVIÇOS

As bibliotecas são sistemas de prestação de serviços. Tendo isso em vista, nesta Unidade, serão apresentados os fundamentos da gestão desse tipo de atuação. Primeiro, discutiremos as características dos serviços. O conhecimento delas é importante, pois distinguem os serviços dos bens tangíveis e afetam a forma como aqueles são criados e produzidos.

Como, nos serviços, temos a participação dos clientes/usuários no processo, podemos pensar em atividades de linha de frente e de retaguarda. É necessário entender o sistema de prestação de serviços e, a partir desse entendimento, adotar estratégias adequadas a suas características.

Além disso, estudaremos como ocorre a avaliação da qualidade do serviço pelo cliente. Como essa avaliação é baseada em expectativas próprias, precisamos entender os fatores que contribuem na formação dessas expectativas. Por fim, veremos o Modelo das Cinco Falhas. Eles explicam o relacionamento entre o comportamento do cliente na avaliação dos serviços e os elementos que constituem o processo de oferta.

Bom estudo!



5.4 CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS

De acordo com Kotler (2000), existem quatro características importantes relacionadas aos serviços que os distinguem dos bens físicos: intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade. A seguir, apresentamos uma explicação sobre cada uma delas e suas implicações para a gestão dos serviços.

5.4.1 Intangibilidade

Os serviços podem ser caracterizados por possuírem uma natureza intangível. Segundo essa característica, eles correspondem a uma atividade, um processo ou um desempenho. Basicamente, serviços são uma experiência que não pode ser acessada pelo consumidor antes da compra, já que não podem ser tocados, provados, ouvidos ou cheirados.

Na verdade, o correto é pensar numa escala de intangibilidade, ou seja, existem serviços que são mais intangíveis e outros que estão mais associados a bens físicos. Por exemplo, os serviços de uma biblioteca estão apoiados em muitos bens facilitadores, como livros, computadores, mobiliário etc. Já um serviço de atendimento psicológico é muito mais baseado nas interações entre o psicólogo e o paciente. Portanto, ambos são serviços, mas o primeiro é mais “tangível” do que o segundo.

5.4.2 Inseparabilidade

A inseparabilidade ou simultaneidade entre produção e consumo é outra característica dos serviços. Geralmente, não há uma etapa intermediária entre a produção de um serviço e seu consumo por parte de um cliente. Como consequência, temos que a presença do cliente ou de um bem de sua propriedade é fundamental para desencadear o processo de fornecimento do serviço.

O cliente não é apenas um receptor do serviço, mas é ele quem inicia o processo e, em muitos casos, é um ator importante em sua prestação. Por exemplo, numa biblioteca, o usuário realiza atividades de buscas no acervo, localização de livros nas estantes, entre outras. É claro que tanto o grau de contato quanto o de participação do cliente no processo de prestação variam de serviço para serviço.

Mas qual é a consequência disso? Essa característica implica que a qualidade do serviço prestado por uma biblioteca irá depender da própria habilidade do cliente em interagir com o processo, já que ele desempenha papéis específicos dentro do processo de fornecimento. Assim, a empresa deve ensinar o usuário, dando-lhe informações sobre as tarefas que ele deve desempenhar e como realizá-las, o que evitará que a própria “má atuação” do cliente interfira em seu julgamento da qualidade dos serviços prestados.

A gestão da qualidade dos serviços é também afetada pela dificuldade de realização das atividades de inspeção, que são tradicionais nas empresas de manufatura. Essa situação é mais evidente nos serviços intensivos de mão de obra, pois a “qualidade do serviço” é criada durante a prestação. Por isso, as bibliotecas devem investir na qualidade dos processos que prestam aos clientes, ou seja, garantir que eles sejam executados corretamente por meio do estabelecimento de procedimentos de trabalho, padronização e treinamento dos funcionários.

Outra consequência da inseparabilidade é que a qualidade percebida pelo usuário não será apenas resultado do serviço propriamente dito, mas, também, do processo de seu fornecimento (atendimento). Isso também é mais evidente nos serviços intensivos no uso de mão de obra. Por exemplo, quando um usuário solicita um serviço de empréstimo entre bibliotecas, ele não avaliará apenas se o material solicitado foi recebido, mas considerará se os funcionários mostraram cortesia e disposição em atendê-lo. Assim, a avaliação da qualidade em serviços centra-se no conteúdo do serviço e na forma como ele foi prestado.

Pense: como você avaliaria a qualidade dos serviços prestados por uma biblioteca?

Em relação à interação entre o usuário e os funcionários, os gestores poderiam decidir entre duas alternativas. A primeira seria privilegiar o autosserviço. Nesse caso, quanto menor fosse o contato do cliente com os funcionários, maior seria o potencial de eficiência do sistema de operações de serviços. Numa segunda alternativa, os gestores poderiam decidir por aumentar a interação. Como consequência, o maior contato seria uma oportunidade para prestar um serviço customizado ao cliente.

5.4.3 Heterogeneidade

Os serviços são altamente variáveis, pois dependem de quem os executa e de onde são prestados. Essa variação se dá, principalmente, em

razão dos seguintes fatores: as pessoas, o tempo, o próprio processo de fornecimento e o ambiente. É de se notar que a existência de heterogeneidade em serviços dificulta a padronização dos resultados.

Grande parte dessa variabilidade pode ser atribuída à forte influência do fator humano no processo de produção do serviço. Quando as organizações adotam políticas de substituição das pessoas pelo uso de máquinas, a variabilidade diminui; um exemplo dessa estratégia pode ser observado quando as bibliotecas passam a prestar serviços pela internet. Já algumas organizações podem se beneficiar da heterogeneidade, transformando-a numa vantagem competitiva, por meio da customização dos serviços, moldando-os às necessidades de pequenos grupos de clientes. É o caso de serviços como o de assessoria bibliográfica, que depende de cada usuário.

Portanto, podemos encontrar serviços mais intensivos em mão de obra, assim como outros mais intensivos no uso de equipamentos e computadores. A estratégia a ser seguida dependerá do modelo de gestão adotado pela organização.

5.4.4 Perecibilidade

Essa característica dos serviços diz respeito à impossibilidade de eles serem estocados depois de produzidos, um fato decorrente de sua simultaneidade. Apesar de estar presente também em alguns tipos de produtos, a perecibilidade é mais comum para os serviços.

Para *Côrrea e Caon (2008)*, as indústrias podem administrar sua demanda por meio de três estratégias: adequar-lhe a capacidade de produção, usar estoques ou adotar estratégias para nivelá-la, mantendo-a mais constante ao longo do tempo. Nas empresas de serviços, dependendo do que é oferecido, apenas a primeira e a terceira podem ser usadas.

Essas estratégias são necessárias, pois uma organização pode enfrentar períodos de alta demanda e outros de baixa. Por exemplo, vamos pensar em uma biblioteca universitária. Ela tem uma demanda maior de serviços durante os períodos de exames letivos, pois, nessa época, muitos alunos retiram livros para estudar para as provas. Em outros períodos, essa procura é menos intensa. Se basear seu *staff* (número de funcionários) pelos momentos de pico, ela terá pessoal ocioso no restante do ano. Ao contrário, se baseá-lo pelos períodos de menos serviços, não conseguirá atender os alunos com qualidade durante as épocas de exames. Assim, encontrar o ponto ótimo entre oferta e demanda é crucial em serviços, para que não ocorra um problema comum nessa área, que tanto pode ser não conseguir atender o excesso de procura (e perder clientes em função disso) quanto ter que suportar pesados custos operacionais sem a demanda correspondente.





Multimídia

Para conhecer mais sobre a natureza dos serviços, assista à entrevista com Kléber Nóbrega no programa *Mundo Corporativo*, da CBN, no link: <<https://www.youtube.com/watch?v=TUFD2JMSrGQ>>.



5.4.5 Atividade

A equipe de gestores de uma biblioteca está discutindo sobre como atenuar os efeitos da intangibilidade e da simultaneidade nos serviços que prestam, e, assim, aumentar a satisfação de seus usuários. Pensando em ajudá-los, identifique uma potencial dificuldade decorrente de cada uma dessas características e o que seria uma possível solução.

Resposta comentada

Para responder a esta atividade, você deve reler a seção 5.4, intitulada “Características dos serviços”. Identifique as principais dificuldades que essas características acarretam. Em seguida, pense em como uma biblioteca pode minimizá-las para garantir a qualidade dos serviços prestados. Nos quadros a seguir, indicamos algumas possibilidades de resposta, mas você pode pensar em outras.

Intangibilidade:

Quadro 2 – Dificuldades e soluções

Dificuldades	Soluções
- Mostrar ou comunicar os serviços. - Avaliar antecipadamente a qualidade do serviço.	- Uso de evidências tangíveis para demonstrar a qualidade dos serviços prestados pela biblioteca (aparência do pessoal, qualidade da mobília, dos equipamentos, da áreas de estudos etc.). - Estímulo à comunicação informal (boca a boca) entre alunos e professores para divulgar os serviços prestados. Isso é essencial caso a biblioteca tenha níveis elevados de satisfação dos clientes. - Criação de uma imagem sólida (se a biblioteca for bem conhecida e respeitada, diminui o risco percebido pelo usuário).

Fonte: produção do próprio autor (2017).

Simultaneidade:

Quadro 3 – Dificuldades e soluções

Dificuldades	Soluções
• A qualidade é percebida pelo serviço recebido e por como ele foi prestado. • O usuário participa ativamente do processo de prestação dos serviços	• Enfatizar a seleção e treinamento do pessoal que fica em contato com o público. • Treinar e educar o cliente para que ele possa executar bem suas tarefas. Isso pode ser feito com um bom sistema de comunicação (painéis e avisos) ou por meio de treinamentos (como eles devem usar as bases de dados, por exemplo).

Fonte: produção do próprio autor (2017).

5.5 SISTEMA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Em uma biblioteca, é comum o usuário ter acesso a diversas áreas, como o setor de atendimento, o catálogo, a área de leitura, a de consulta às bases de dados etc. Entretanto, há locais internos (a área para compra de livros, o setor de indexação, o setor de recuperação de livros, entre outros), nos quais serviços são processados, mas sem a presença do usuário. Essa situação também é válida para outras organizações de serviços, como um banco.

Mas o que isso significa?

Podemos dividir o sistema de prestação de serviços em duas partes: uma em que existe a interação entre o cliente e a organização de serviço, e outra, em que não existe essa interação. Essas partes são também conhecidas como:

- a) linha de frente (ou *front-office*): onde são realizadas as atividades de alto contato entre os clientes e a organização de serviços;
- b) retaguarda (ou *back-office*): onde ocorrem atividades sem o contato com os clientes.

A linha de frente e a retaguarda estão intimamente relacionadas. A qualidade do serviço oferecido ao cliente final (serviço externo) irá depender da qualidade do serviço interno e do prestado na presença do cliente.

Um conceito de grande relevância ao se examinar o sistema de prestação de serviços é o de linha de visibilidade, que é usado para indicar a separação entre a linha de frente e a retaguarda. Assim, as atividades de

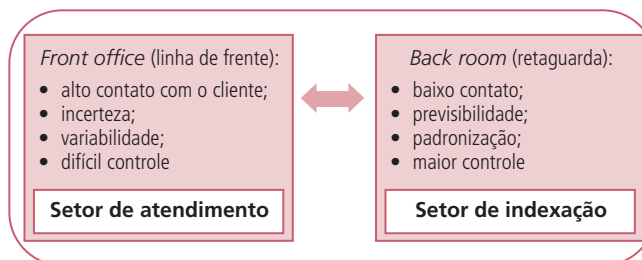
Semestre

4

linha de frente (que são visíveis para o cliente) estão à frente da linha de visibilidade e as de retaguarda (invisíveis para o cliente) estão atrás.

Vamos, agora, entender um pouco mais sobre as características da linha de frente e da retaguarda, conforme apresentado na próxima figura:

Figura 37 – Sistema de prestação de serviços (linha de frente e retaguarda)



Fonte: Giansi e Corrêa (2006).

A linha de frente é a parte em que o cliente interage com outros consumidores, com sistemas operacionais e rotinas, pessoas de contato, recursos físicos e equipamentos. É nela que se encontram as maiores complexidades na prestação dos serviços, já que essas atividades tendem a apresentar as seguintes características: maior intensidade e extensão de contato entre o cliente e a organização de serviços, dificuldade de padronização, maior variabilidade nos serviços prestados, maior grau de incerteza e dificuldade de controle. Imagine o setor de atendimento de uma biblioteca, em que o aluno faz o empréstimo ou a devolução do livro e pede informações. Ele não tem essas características? Claro que sim!

Já a retaguarda é composta por processos de apoio, que dão suporte à linha de frente, não ocorrendo o contato com o cliente, ou seja, é a parte invisível do serviço. As atividades de retaguarda, muitas vezes, se assemelham aos processos de manufatura. Elas têm como principais características: menor grau de interação entre o cliente e a organização, possibilidade de padronização do serviço, menor variabilidade nos serviços prestados e maior facilidade de controle. Concorda? Enquanto usuário da biblioteca, você tem acesso ao setor de indexação? Provavelmente, não.

Corrêa e Caon (2008) afirmam que uma organização de serviços pode adotar a estratégia de deslocar a linha de visibilidade de um sistema de prestação de serviços, ou seja, ela pode ampliar ou reduzir as atividades de linha de frente. Assim, poderia aumentar ou diminuir a influência dos serviços no sistema. Por exemplo, vamos imaginar um restaurante. Um chefe poderia abrir sua cozinha para os clientes e, dessa maneira, oferecer-lhes outro tipo de sensação e experiência (ver como os pratos são feitos). Isso, é claro, é uma estratégia para ampliar a linha de visibilidade. Por outro lado, um sistema de *delivery* reduz essa linha, minimizando o contato com o cliente.



5.5.1 Atividade

Sofia é uma aluna do curso de Biblioteconomia que está fazendo esta mesma disciplina que você na faculdade. Ela está estudando sobre qualidade em serviços e entendendo melhor sobre conceitos relacionados ao tema, mas está encontrando alguma dificuldade em distinguir as atividades de linha de frente (LF) daquelas de retaguarda (R). Tente ajudá-la nessa distinção, indicando a que parte do sistema se refere cada processo a seguir:

- a) catalogação de novos livros ();
- b) atendimento pessoal por seção da biblioteca ();
- c) apoio à consulta de documentos ();
- d) gerenciamento de recursos financeiros da biblioteca ();
- e) apresentação de novos livros em pontos de destaque nas estantes ().

Resposta comentada

As atividades de retaguarda e linha de frente devem sempre estar alinhadas com a qualidade, pois, assim, o usuário sairá satisfeito com o bom oferecimento do serviço. Uma não é mais importante que a outra, elas devem sempre se complementar. Atividades que não são vistas, mas que estão sempre acontecendo em uma biblioteca, como o gerenciamento e o processamento técnico, podem ser consideradas de retaguarda, portanto essas duas opções se enquadram nessa categoria. As demais são atividades típicas de linha de frente.



5.6 CICLO DE SERVIÇOS

Você certamente já pegou um livro emprestado numa biblioteca. Ao fazer isso, teve contato com diversos aspectos desse sistema de prestação de serviços. Você pode ter feito uma busca no sistema, pedido uma informação, ido ao balcão para registrar o empréstimo, entre outras ações.



Atenção

Toda vez que o cliente entra em contato com algum elemento da organização prestadora do serviço, dizemos que ocorre um *encontro de serviço* ou *momento da verdade*.

A Figura 38, a seguir, apresenta diversos momentos da verdade que ocorrem durante o ciclo do serviço de referência de uma biblioteca universitária, conforme apresentado por *da Silva et al.* (2006). Em cada um deles, há um *encontro*, que pode ser definido como o período em que um cliente interage diretamente com um serviço. Essa definição envolve todos os aspectos de interação de um serviço, incluindo o pessoal de contato, o ambiente físico, os equipamentos etc. O conjunto de momentos da verdade durante a prestação de determinado serviço forma o ciclo de serviço (Figura 38).

Figura 38 – Ciclo de serviço



Fonte: *Silva et al.* (2006).

Por que é importante identificar esses encontros?

Porque é neles que o cliente forma sua percepção em relação à qualidade do serviço recebido. Se a experiência for positiva, ele ficará satisfeito. Se negativa, se sentirá insatisfeito. Podemos pensar isso para uma ou várias transações realizadas com o provedor do serviço. Quanto maior for o número de transações positivas, maior é a fidelização do cliente.

Como vimos, há vários momentos da verdade em um ciclo de serviços. É claro que alguns deles têm importância maior do que outros. Por exemplo, no caso de uma consulta médica, os pacientes tendem a dar maior valor ao diagnóstico do médico do que à disponibilização de revistas na sala de espera. Portanto, nem todos os encontros têm o mesmo peso na satisfação do cliente.

Compete aos gestores das organizações de serviços identificar os momentos da verdade mais críticos para o cliente. Geralmente, são os primeiros e os últimos. Os primeiros servem para ajustar as expectativas do cliente em relação a toda a prestação do serviço. Já os momentos finais são importantes porque permanecem mais fortemente em sua memória. Entretanto, nada impede que haja momentos críticos no meio do ciclo de serviços, como o exemplo da consulta médica. Após essa identificação, é importante controlá-los mais rigidamente.



5.6.1 Atividade

Sofia está aprendendo sobre gestão de serviços e, mais especificamente, sobre seus ciclos. Para aplicar esse conceito numa atividade do curso de Biblioteconomia, ela descreveu sua jornada quando foi a um consultório médico. Veja o texto que ela produziu:

Primeiro, liguei para o consultório para agendar uma consulta de rotina. A secretária me disse que eu estava com sorte e poderia ser atendida no período da tarde. Logo depois do almoço, peguei meu carro e fui ao consultório. Apesar de ter estacionamento próprio, não consegui parar lá, pois já estava lotado. Tive que parar a cinco quadras dali. Quando entrei no consultório, fui direto à recepção para me apresentar. A secretária foi bem simpática e solicitou meu dados e a carteirinha do plano de saúde. Após isso, pediu que eu aguardasse. Quanta paciência, esperei por uma hora! Depois dessa longa espera, fui chamada à sala do médico. Ele pediu que eu explicasse o motivo da consulta, que era uma tosse que eu já tinha há alguns dias. Sem me dar muita atenção, fez alguns exames e voltou para sua mesa. Pediu que eu colocasse a blusa e voltasse à mesa. Depois, disse que meu pulmão tinha um pouco de secreção e me prescreveu um xarope. Se despediu friamente e disse que eu deveria voltar à recepção. Lá, a moça devolveu minha carteirinha e pediu que eu assinasse a guia. Depois de esperar por uma hora e ser atendida em cinco minutos, peguei meu carro e voltei para casa.

Agora, com base no relato de *Sofia*, crie um ciclo de serviço. Em sua opinião, ela se sentiu satisfeita ou insatisfeita? Quais momentos foram decisivos para seu estado emocional durante essa experiência?

Resposta comentada

O ciclo de serviço é uma representação visual da jornada do cliente – neste exemplo, *Sofia*. Ele é contado a partir da perspectiva dessa usuária e destaca todos os encontros (interações) que ela teve com algum aspecto do sistema de prestação de serviços. O ciclo permite que se tenha uma visão geral de toda essa interação entre empresa e cliente e pode apontar caminhos para melhorar a experiência do usuário.

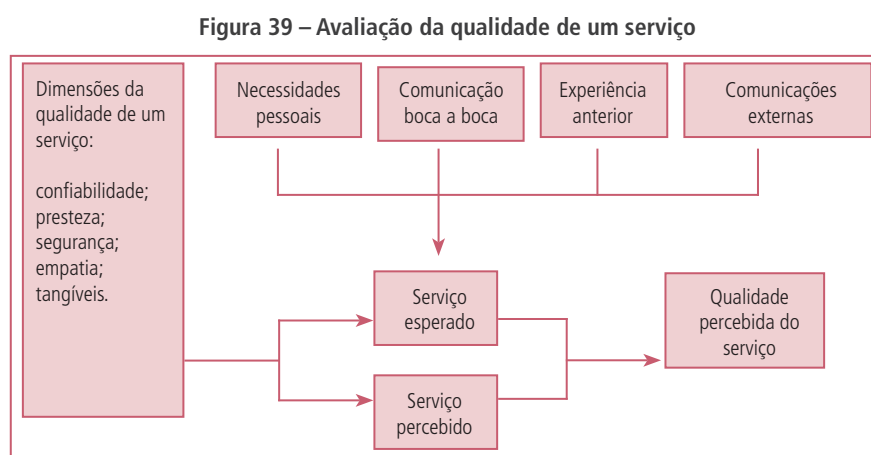
Em nosso exercício, os encontros são: agendar consulta, estacionar o carro, entrar no consultório, contato com a secretária, aguardar para ser atendida, entrar na sala do médico, apresentar problema, ser examinada, ouvir diagnóstico, ouvir tratamento, voltar à recepção e pegar o carro. Como vimos, alguns desses encontros são mais críticos e formam a percepção da cliente sobre



a qualidade do serviço. São momentos da verdade. Certamente, podemos inferir que *Sofia* não saiu satisfeita da consulta, ainda que tenha sido diagnosticada corretamente. Os motivos para sua insatisfação estão basicamente no tempo de espera e nas interações com o médico.

5.7 AVALIAÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS

A avaliação que o cliente faz de determinado serviço se dá por meio da comparação entre o que ele esperava e o que percebeu do serviço prestado. A Figura 39, a seguir, representa o modelo de avaliação da qualidade em serviços:



Fonte: adaptado de Zeithaml et al. (1990).

O modelo da figura reafirma o que dissemos antes: a qualidade percebida é determinada pela diferença entre o serviço esperado e o serviço percebido, ou seja, é a diferença entre as expectativas e necessidades do cliente sobre o serviço e sua percepção após recebê-lo. Assim, se você vai a uma biblioteca esperando ser bem atendido e, na verdade, não recebe um bom atendimento, você se sentirá insatisfeito. Fazemos esse processo, também, quando avaliamos outros serviços, como restaurantes, hote-laria, atendimento médico etc.

No modelo, temos a formação do serviço esperado ou qualidade esperada para o serviço. Esse fator é determinado pelas expectativas do cliente. Por exemplo, ao ir a um restaurante de *fast-food*, você espera ser rapidamente atendido. Geralmente, desenvolvemos essas expectativas a partir de diversos elementos, tais como: comunicação boca a boca, experiências anteriores, necessidades pessoais e comunicações externas feitas pelas organizações.

Um primeiro elemento na formação das expectativas são as necessidades pessoais, já que é a partir delas que o cliente inicia o processo. Temos a necessidade de comer, e aí buscamos um restaurante.

A comunicação boca a boca representa as informações repassadas pelos clientes que já experimentaram o serviço. Em muitos casos, os serviços são difíceis de ser avaliados antes da compra. Assim, baseamos nossa decisão em recomendações de terceiros. Geralmente, as principais fontes de informações são pessoas do círculo social do potencial cliente (familiares, amigos, colegas de trabalho etc.), sendo que, quanto maior a influência que essa pessoa exerce sobre o cliente, maior o grau de confiabilidade na informação obtida.

A experiência anterior refere-se ao conhecimento prévio que o cliente tem do serviço. Isso ocorre quando já existe uma relação entre ele e a organização. Geralmente, a recompra de um serviço é o resultado da satisfação do cliente com a experiência anterior.

O último elemento que influencia na formação das expectativas é a comunicação externa feita pela organização de serviços, ou seja, a publicidade, a propaganda e as informações geradas a partir de fontes públicas (TV, jornais e revistas). A comunicação externa deve ser compatível com a capacidade do sistema de operações. Isso significa que é preciso tomar cuidado para que não sejam geradas expectativas elevadas, que não poderão ser garantidas durante a prestação do serviço. Do mesmo modo, ela não deve deixar de ser atraente, pois precisa despertar o interesse do cliente na aquisição do serviço.

Todos esses elementos atuam para formar as expectativas que o cliente terá em relação a determinado serviço.

No outro lado do modelo, está como o cliente percebe o serviço. Tanto a formação das expectativas quanto as percepções variam de pessoa para pessoa, de acordo com a situação específica, porém, elas são importantes para determinar a qualidade percebida pelo cliente em relação ao serviço como um todo, em seu resultado e no processo que o gerou.

A comparação entre o serviço esperado e o recebido pode gerar três possíveis resultados:

- a) expectativas < percepções => qualidade ideal = cliente muito satisfeito;
- b) expectativas = percepções => qualidade satisfatória = cliente satisfeito;
- c) expectativas > percepções => qualidade inaceitável = cliente insatisfeito.





Multimídia

Para conhecer mais sobre a avaliação da qualidade dos serviços, assista ao vídeo indicado no *link* a seguir, que mostra a estratégia do cliente oculto: <https://www.youtube.com/watch?v=Y7hD_kmtNfk>.



5.7.1 Atividade

Veja a situação a seguir e identifique os elementos que compõem a avaliação de qualidade.

Sofia continua seu estudo sobre qualidade de serviços e não está encontrando na internet informações para montar a base de seu sistema de avaliação de qualidade (a). Ela foi à biblioteca da universidade, no campus da Administração, que uma amiga havia recomendado, pela variedade do catálogo de livros sobre o assunto e pelo fato de o espaço de estudo ser amplo e confortável (b). Após a primeira visita, de reconhecimento e amadurecimento sobre o assunto pesquisado, ela retornou algumas vezes a essa biblioteca e percebeu que, a cada ida, descobria um conteúdo melhor, com o apoio dos bibliotecários por seção, o que fez com que, em pouco tempo, ela já se movimentasse como se conhecesse aquele acervo de longa data (c). *Sofia* também notou que a biblioteca divulgava, em cartazes e em seu *site*, a programação de interesse para aquele público que comparecia aos debates sobre determinado livro ou assunto (d). Na semana passada, quatro amigas de *Sofia* comentaram que gostaram de sua indicação e que voltarão a frequentar a biblioteca (e).

Você conseguiu identificar os elementos?

Agora, com base no que foi relatado sobre a experiência de *Sofia*, você acha que ela teve uma boa percepção sobre o serviço prestado pela biblioteca da Administração?

Resposta comentada

Podemos dizer que a história contempla os elementos da avaliação de qualidade na mesma ordem em que eles são apresentados na Unidade. E chama a atenção o último elemento identificado (e), que, além de ser uma comunicação boca a boca, representa a satisfação (percepção) com o serviço por *Sofia*, dentro do ideal.

5.7.2 Dimensões da qualidade em serviços

Quando você vai a um restaurante, pode avaliar o atendimento, a limpeza do ambiente, a decoração, a própria qualidade da comida, a gentileza do garçom, entre outros aspectos. Portanto, as características de qualidade do serviço são muitas.

Por serem tantas, podemos agrupá-las por similaridade, a partir de diferentes dimensões, que funcionam como critérios de avaliação, pois refletem os fatores que os clientes levam em consideração para a avaliação da qualidade do serviço, determinando sua satisfação.

Um conjunto de dimensões mais conhecido foi proposto por *Zeithaml et al.* (1990). Para esses autores, a avaliação da qualidade do serviço se daria em função de cinco critérios:

- a) **confiabilidade:** capacidade de executar o serviço prometido com confiança, precisão e consistência. Significa um serviço cumprido no prazo e sem erros;
- b) **presteza:** disposição para auxiliar os clientes e fornecer o serviço prontamente;
- c) **segurança:** habilidade de inspirar confiança, confidencialidade e credibilidade na prestação do serviço;
- d) **empatia:** cuidado, interesse e atenção individualizada dedicada ao cliente;
- e) **tangíveis:** aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação.

Apesar de as dimensões de *Zeithaml et al.* (1990) serem muito utilizadas e servirem de base para importantes instrumentos de avaliação da qualidade em serviços, podemos pensar em outras dimensões para usar. Por isso, vamos, a seguir, adotar a relação proposta por *Gianesi e Corrêa* (2009). Ela inclui:

- a) **consistência:** representa a capacidade da organização em repetir o processo de prestação de um serviço e, conseqüentemente, seu resultado, isento de grandes variações;
- b) **velocidade de atendimento:** os clientes são colocados em situações altamente estressantes quando obrigados a esperar por um atendimento. O longo tempo de espera contribui para a formação de uma imagem negativa da organização de serviço. A velocidade de atendimento refere-se à habilidade da empresa em atender prontamente seus clientes;
- c) **atendimento/atmosfera:** essa dimensão não se preocupa com o fator tempo, mas com a cordialidade do atendimento;
- d) **acesso:** avalia a facilidade que o cliente tem para entrar em contato com a organização de serviço. O contato pode ser feito na própria organização, por telefone, serviços de entrega e também por sistemas informatizados (internet, e-mail);
- e) **custo:** corresponde ao dispêndio financeiro do cliente ao adquirir o serviço;
- f) **tangíveis:** propicia o fornecimento de evidências físicas do serviço ou do sistema de operações (instalações físicas, equipamentos, pessoal e outros consumidores);
- g) **segurança:** como é comum os clientes sentirem um alto risco ao comprar um serviço, essa dimensão representa a capacidade da



empresa em baixar essa sensação e a habilidade de transmitir confiança aos consumidores;

- h) **competência:** consiste na habilidade e no conhecimento da organização de serviços;
- i) **flexibilidade:** representa a habilidade de a empresa adaptar-se rapidamente a novas configurações ambientais, como mudanças nas necessidades dos clientes e introdução de inovações tecnológicas no processo e nos estilos de gerenciamento.

Mas, afinal, quais dessas dimensões uma organização de serviços deve valorizar?

As organizações de serviços não precisam ser as melhores em todas essas dimensões da qualidade. Pelo contrário, os serviços podem se diferenciar em qualidade por meio do foco em um pequeno conjunto de dimensões, caracterizadas como as mais importantes para cada tipo de segmento de mercado. Assim, cabe à organização identificar quais dimensões são mais valorizadas por seus clientes e buscar ter nelas um excelente desempenho.

Uma aplicação dessas dimensões da qualidade em serviços para as bibliotecas é apresentada a seguir.



Explicativo

LibQUAL+®

O LibQUAL+ é um sistema que as bibliotecas podem utilizar para rastrear e entender as opiniões dos usuários sobre a qualidade dos serviços prestados, possibilitando que se efetuem melhorias. Seu principal foco é oferecer uma ferramenta de pesquisa *web* para ajudar essas organizações a avaliar e melhorar seus serviços.

O sistema é uma adaptação do SERVQUAL, de Zeithaml *et al.* (1990), em que a satisfação do cliente é dada pela diferença entre as expectativas sobre o serviço e a percepção após recebê-lo. O SERVQUAL é composto por uma escala de 22 atributos, divididos em cinco dimensões: elementos tangíveis, confiabilidade, capacidade de resposta, segurança e empatia.

Os respondentes devem atribuir uma nota, seguindo uma escala de nove pontos (sendo 1 para o valor mais baixo e 9 para o mais alto). Após os questionários serem respondidos, a ARL fornece um documento com os gráficos e resumos dos dados, além de um arquivo com os dados brutos. Os resultados são compilados a partir dos resultados das três pontuações (mínimo, desejado e percepção) em um gráfico de radar para cada item de avaliação. A partir dos resultados de cada dimensão, é possível compreender as percepções dos usuários e o desempenho da biblioteca para cada dimensão. Dessa forma, as bibliotecas podem aprimorar a comunicação com os usuários e identificar possíveis melhorias nos serviços.

Para saber mais sobre o LibQUAL+, acesse: <<https://www.libqual.org/home>>.



5.7.3 Atividade

Vamos retomar aquela lembrança de como você avalia a qualidade da biblioteca que frequenta. Com base nas dimensões da qualidade de serviços apontadas na Unidade, você consegue identificar quais delas são mais importantes em sua avaliação?

Resposta comentada

Esta atividade pode ter uma variedade de combinações, mas as seguintes dimensões não devem faltar:

- a) confiabilidade: é a capacidade de prestar o serviço de forma confiável, precisa e consistente. É uma dimensão importante, pois informações corretas e precisas passadas pela biblioteca impactam na vida acadêmica dos alunos;
- b) responsividade: é a disposição em prestar os serviços prontamente e auxiliar os usuários. Fundamental para a qualidade dos serviços de uma biblioteca, sendo importante a agilidade no atendimento, a eficiência em resolver os problemas e a cortesia dos funcionários;
- c) empatia: é a dimensão que garante a atenção e a cortesia aos usuários das bibliotecas, onde, frequentemente, existe o contato direto com os funcionários;
- d) segurança: refere-se à isenção de qualquer falha e relaciona-se com o conhecimento dos funcionários. É importante para transmitir segurança aos usuários;
- e) aspectos tangíveis: referem-se às evidências físicas da biblioteca, incluindo instalações, acervo, equipamentos e a vestimenta dos funcionários. Podemos dizer que essa dimensão contribui para criar um ambiente e uma atmosfera agradáveis ao usuário.



5.7.4 Modelo das Cinco Falhas

O principal modelo da qualidade em serviços é o das Cinco Falhas ou Cinco *Gaps* (ZEITHAML et al., 1990). Demonstrado na Figura 39, ele foi desenvolvido a partir de pesquisas e entrevistas junto a diretores, gerentes e consumidores de quatro diferentes ramos do setor de serviços: bancos, seguradoras, empresas de cartão de crédito e empresas de reparo e manutenção de bens.

Considerado por muitos o mais consistente modelo da qualidade em serviços, recebe esse nome por ter identificado cinco falhas ou discrepâncias (*gaps*) entre o sistema de prestação de um serviço e a qualidade esperada por seu consumidor, resultando em problemas na percepção da qualidade do serviço prestado.

O *Gap 1* consiste numa discrepância entre a expectativa do consumidor e a percepção gerencial dessa expectativa. Ele demonstra que a gerência não consegue definir bem as expectativas de qualidade do cliente.

Essa discrepância surge devido à má interpretação das informações sobre as expectativas, à falta de dados precisos sobre o mercado/demanda e à presença de muitos níveis organizacionais, que podem dificultar o fluxo das informações. Suas causas, segundo os autores, residem na insuficiência de pesquisas de mercado, no uso inadequado dos dados coletados e na baixa de interação entre a gerência e os clientes. Para tal problemática, existem diversas ações, todavia, uma das mais efetivas é a melhoria do conhecimento da área gerencial quanto às dimensões da qualidade mais valorizadas pelo cliente.

Algumas medidas para se prevenirem falhas desse tipo são:

- a) segmentar os clientes;
- b) efetuar pesquisas constantes;
- c) influir na formação das expectativas;
- d) identificar as dimensões de qualidade consideradas importantes para os clientes do par serviço-mercado;
- e) promover maior integração entre as áreas de marketing e operações com a gerência.

O *Gap 2* revela uma divergência entre as percepções gerenciais sobre as expectativas dos clientes e as especificações e padrões estabelecidos pela gerência para o serviço. Ele surge devido a falhas no planejamento dos procedimentos, ao mau gerenciamento do planejamento e à falta de metas claramente definidas. Dessa forma, o sistema de prestação de serviço não consegue atender todas as necessidades e expectativas dos clientes, em virtude de escassez de recursos, condições de mercado ou deficiência gerencial.

Entre as causas da ocorrência do *Gap 2*, estão: a falta de comprometimento da gerência com a questão da qualidade, o uso de sistemas de padronização inadequados e o não estabelecimento de metas para o processo de fornecimento do serviço.

Algumas medidas para se prevenirem falhas desse tipo são:

- a) a análise do pacote de serviço e a verificação sobre se seus elementos respondem satisfatoriamente a determinados critérios da qualidade (segurança, competência etc.) exigidos pelos clientes;
- b) a análise do ciclo de serviço e o mapeamento de todos os encontros entre a empresa e o cliente;
- c) a aplicação de um maior controle naqueles momentos da verdade fundamentais.

Uma discrepância entre o real desempenho do fornecimento e as especificações previamente estabelecidas caracteriza as falhas do *Gap 3*. O resultado disso é que as especificações da qualidade do serviço não são atendidas pelo processo de produção e entrega. Essa falha surge devido a problemas decorrentes de especificações rígidas, ao mau gerenciamento das operações de serviços, à falta de endomarketing e à influência negativa da tecnologia e dos sistemas no desempenho da conformidade.

A solução de tal problema está na criação de condições para que o funcionário possa prestar um bom atendimento, na utilização de ferra-

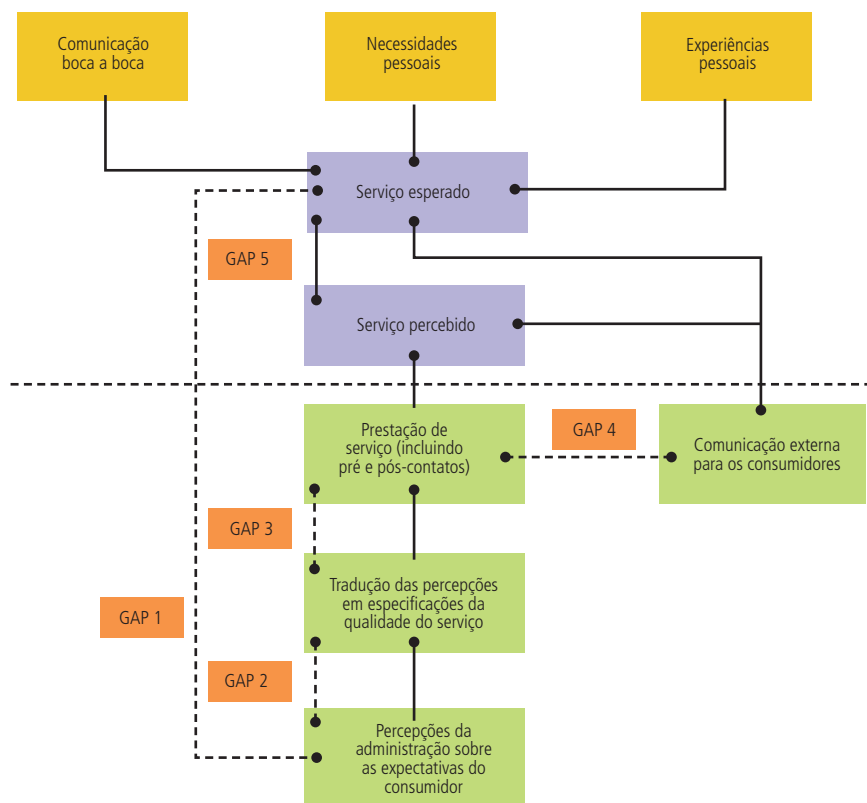
mentas de análise da qualidade, no estabelecimento de padrões adequados e na valorização do pessoal de contato.

O *Gap 4* decorre da discordância entre o conceito do serviço e os sistemas de comunicação. Ele se manifesta quando há uma divergência sobre o que a organização de serviço divulga para o mercado e o que ela efetivamente oferece, ou seja, quando as informações divulgadas sobre as características e benefícios dos serviços pela mídia ou pelo boca a boca não são condizentes com a realidade do serviço e de seu sistema de prestação. Tal falha ocorre devido à falta de integração das operações de serviço com o mercado, à coordenação ineficiente entre marketing e operações e à propensão da empresa ao exagero.

Uma solução possível para o *Gap 4* é a criação de um sistema que consiga alinhar mais satisfatoriamente o planejamento e a execução de campanhas externas.

Os quatro *gaps* funcionam como causas do *Gap 5*, que deve ser interpretado como uma diferença entre a qualidade esperada e a experimentada pelo consumidor. Ele afeta negativamente a imagem da empresa, a comunicação boca a boca e leva muitos negócios à perda. A solução dessa falha é altamente dependente das ações tomadas para solucionar os outros problemas.

Figura 40 – Modelo dos Cinco Gaps – ou Falhas



Fonte: adaptado de Zeithaml et al. (1990).

É inquestionável o impacto do Modelo das Cinco Falhas no âmbito da avaliação da qualidade de serviços, sendo o modelo mais amplamente aplicado em diversos setores, inclusive nos serviços de bibliotecários, com resultados positivos, satisfatórios e práticos.



5.7.5 Atividade

Uma biblioteca de uma universidade fez uma pesquisa para captar a voz dos alunos em relação aos serviços por ela prestados. Após análise das respostas, foram selecionados alguns depoimentos que representam as principais falhas identificadas:

- a) “Existem poucos livros para a área de Biblioteconomia. Na verdade, o acervo é muito reduzido. O problema é que Biblioteconomia é o maior curso desta universidade” (*Cassia*, 3º ano do curso de Biblioteconomia);
- b) “Os funcionários nunca estão dispostos a ajudar. Sempre me dizem para procurar o que preciso nos computadores. Eles estão lá para isso” (*Paula*, 2º ano do curso de Administração);
- c) “Não adianta a Direção da Faculdade fazer propaganda de que investiu na biblioteca, pois quando chegamos lá, há poucos computadores e eles não funcionam direito” (*Simone*, 3º ano do curso de Biblioteconomia).

Com base nesses depoimentos e usando o Modelo das Cinco Falhas, identifique as principais lacunas que impedem que a biblioteca preste um serviço de qualidade.

Resposta comentada

O Modelo das Cinco Falhas – ou Cinco *Gaps* – foi desenvolvido com o intuito de auxiliar os gestores a compreender as fontes dos problemas de qualidade dos serviços e como melhorá-los. De maneira breve, as narrativas representam problemas em identificar as necessidades dos clientes (*Gap 1*), problemas no atendimento (*Gap 3*) e diferença entre a divulgação oficial e a realidade do serviço (*Gap 4*). Essas falhas contribuem para a ocorrência do *Gap 5* (diferença entre a qualidade esperada e a recebida).

RESUMO

Nesta Unidade, discutimos conceitos ligados à gestão de processos. Primeiro, falamos sobre as principais características dos serviços (intangibilidade, simultaneidade, heterogeneidade e perecibilidade). Conhecer essas características é importante, pois elas distinguem os serviços dos bens tangíveis e afetam a forma como eles são criados e produzidos.

Também apresentamos a composição de um sistema de prestação de serviços, composto por atividades de linha de frente e atividades de retaguarda. Vimos que, na linha de frente, ocorrem diversos encontros entre

o cliente e a organização de serviços. Esses encontros são chamados de momentos da verdade e o conjunto deles forma o ciclo de serviços.

Outro tema abordado foi o mecanismo de avaliação da qualidade do serviço pelo cliente. Mostramos que a satisfação é resultado da comparação entre o serviço esperado e o percebido. Além disso, estudamos as expectativas que os clientes possuem em relação ao serviço, que são formadas a partir de suas próprias necessidades, bem como de experiências passadas, comunicação boca a boca e comunicações externas. Finalmente, destacamos as dimensões ou critérios de avaliação da qualidade do serviço.

Por fim, apresentamos o Modelo das Cinco Falhas, que nos ajuda a compreender o comportamento do cliente na avaliação dos serviços e os elementos que contribuem para a oferta de um serviço de qualidade. As organizações de serviços devem evitar as falhas apontadas nesse modelo como forma de garantir a satisfação dos clientes.

REFERÊNCIAS

CORRÊA, H. L.; CAON, M. **Gestão de serviços**. São Paulo: Atlas, 2008.

GIANESI, I.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 2009.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Pearson Education, 2000.

LIBQUAL+®. History of LibQUAL+®. **Libqual+**, Washington, 2014. Disponível em: <https://www.libqual.org/about/about_lq/history_lq>. Acesso em: 30 out. 2014.

SILVA, F. C. C. da; SCHONS, C. H.; RADOS, G. J. V. A gestão de serviços em bibliotecas universitárias: proposta de modelo. **Informação & Informação**, Londrina, v. 11, n. 2, p. 82-99, 2006.

ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. **Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations**. New York: The Free Press, 1990.



UNIDADE 6

QUALIDADE: TÓPICOS ESPECIAIS EM OSM



6.1 OBJETIVO GERAL

Apresentar a importância da elaboração e do uso de manuais administrativos, formulários e *layouts* nas organizações.

6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

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

- a) reconhecer a importância dos manuais administrativos;
 - b) identificar os tipos de manuais;
 - c) reconhecer a importância dos formulários;
 - d) reconhecer os objetivos de um estudo de *layout* numa organização;
 - e) comparar os tipos tradicionais de *layout*;
 - f) identificar as etapas de um processo de melhoria de *layout*.
- 

6.3 MAIS GESTÃO DE QUALIDADE

Os tópicos relacionados à qualidade em serviços, discutidos na Unidade anterior, foram importantes para compreendermos como um usuário dos serviços de uma biblioteca (e, de forma mais abrangente, um cliente de serviços) forma sua percepção de qualidade. Também vimos elementos do sistema de prestação de serviços e como ele pode influenciar positiva ou negativamente nessa percepção.

Porém, a gestão da qualidade, numa organização de serviços (em que se incluem as bibliotecas), é algo mais complexo e necessita de abordagens mais sistêmicas. Além disso, deve envolver toda a organização. Assim, para finalizar este material, iremos discutir três tópicos relacionados à qualidade em uma biblioteca.

O primeiro envolve a elaboração e o uso de manuais, que apontam como os procedimentos e rotinas de uma organização devem ser executados. Para isso, iremos resgatar conceitos que vimos quando discutimos sobre a organização e a gestão de processos.

Um segundo tema é a elaboração de formulários, já que eles são importantes, entre outras finalidades, para coletar e transmitir informações entre pessoas ou unidades.

Por fim, iremos discutir a disposição física de materiais, móveis, e equipamentos em um ambiente de informação, de forma a facilitar e aperfeiçoar os fluxos de pessoas, e otimizar o aproveitamento dos espaços e recursos. Isso significa que, neste último tópico, nos dedicaremos ao estudo do arranjo físico (*layout*) em bibliotecas.

Aproveite e bom estudo!

6.4 TÓPICO 1: MANUAIS ADMINISTRATIVOS

Muitas organizações que têm a preocupação de oferecer produtos e serviços que atendam às necessidades de seus clientes buscam implantar sistemas de gestão da qualidade.

O uso de um sistema de gestão da qualidade incentiva as organizações a analisar os requisitos do cliente, definir os processos que contribuem para a obtenção de um produto ou serviço aceitável para ele e manter esses processos sob controle. Também auxilia na criação de uma estrutura para melhoria contínua, com o objetivo de aumentar a probabilidade de ampliar a satisfação do cliente e de outras partes interessadas. Enfim, ele fornece, à organização e a seus clientes, a confiança na ideia de que ela é capaz de fornecer produtos que atendam a seus requisitos de forma consistente (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2005).



Podemos definir um sistema de gestão da qualidade como um conjunto de recursos, regras e procedimentos que são implantados numa organização para satisfazer as necessidades e expectativas das partes interessadas (clientes, acionistas, fornecedores, sociedade etc.). É, portanto, um tipo de sistema de gestão usado para dirigir e controlar uma organização no que diz respeito à qualidade, fazendo parte do sistema mais geral de gestão da organização (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2005).

As organizações podem estruturar seus sistemas de gestão da qualidade a partir de diversos modelos de referência. Um dos mais populares é o proposto pelas normas da série *ISO 9000*, que fornecem requisitos para os sistemas de gestão da qualidade tanto de organizações de serviços como de manufatura. Desde sua primeira publicação, em 1987, as normas da série *ISO 9000* têm obtido reputação mundial como a base para o estabelecimento de sistemas de gestão da qualidade.

A *International Organization for Standardization (ISO)* é uma organização internacional criada em 1946, com o objetivo de facilitar a coordenação internacional e a unificação de padrões técnicos. Ela é responsável pela publicação de normas internacionais para diversos setores e aplicações técnicas. No Brasil, as normas da *ISO* são traduzidas e recebem a sigla *NBR* (norma brasileira).



Multimídia

Para saber mais sobre essa organização internacional, assista ao vídeo “O que é ISO 9001 e por que certificar minha empresa”, indicado no *link*: <<https://www.youtube.com/watch?v=IhnO-sAuiUo>>.

Acesse também a página da *ISO 9000*: <www.iso.org>.

A *ISO* tem uma família de normas voltadas para a implantação de sistemas de gestão da qualidade. Atualmente, as principais normas dessa família são:

- a) *ABNT NBR ISO 9000:2005 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário*: essa norma descreve os fundamentos de sistemas de gestão da qualidade e estabelece a terminologia para esses sistemas. Portanto, é uma norma explicativa que auxilia no entendimento das outras normas;
- b) *ABNT NBR ISO 9001:2015 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos*: essa norma define os requisitos básicos para a implantação de um sistema de gestão da qualidade em uma organização. Ela é passível de certificação;
- c) *ABNT NBR ISO 9004:2010 – Gestão para o sucesso sustentado de uma organização Uma abordagem da gestão da qualidade*: essa norma é explicativa e mais geral, fornecendo diretrizes para que uma organização possa melhorar seu desempenho e auxiliando na implantação da gestão da qualidade;

- d) *ABNT NBR ISO 19011:2012 – Diretrizes para auditoria de sistemas de gestão*: essa norma fornece orientação sobre **auditoria** de sistemas de gestão. Como as auditorias são importantes na implantação e manutenção da qualidade, ela auxilia as organizações a respeito de como executá-las.

Nosso propósito nesta Unidade não é debater sobre a implantação de sistemas de gestão da qualidade, tais como o da *ISO 9001*. Certamente, você terá oportunidade de estudar mais sobre esse tema ao longo de sua graduação. Além disso, sinta-se à vontade para fazer pesquisas sobre o tema, pois a implantação de um sistema de qualidade traz grandes benefícios para as organizações.

Mas, então, por que esta introdução? Porque não existe gestão da qualidade sem sistema de gestão da qualidade. Da mesma forma, não existe sistema de gestão da qualidade sem padronização.

Imagine um processo, como o empréstimo de um livro em uma biblioteca. Se não houvesse uma regra comum ou um procedimento para sua realização, cada funcionário poderia criar sua própria regra, emprestando os livros que quisesse e pelo tempo que achasse mais conveniente. Com isso, não haveria um padrão no empréstimo dos livros e a maioria dos usuários poderia ser prejudicada. Agora imagine isso para outros processos, tais como o de compras, contratação de funcionários, catalogação de livros etc. Seria tudo muito desorganizado, não é mesmo?

Todos os modelos de sistemas de gestão da qualidade, como é o caso da *ISO 9001:2015*, preconizam que as organizações devem ter processos e atividades executados segundo regras definidas (padronizadas), minimizando a ocorrência de falhas. Portanto, as organizações que buscam a qualidade devem se esforçar para ter procedimentos e rotinas padronizadas, visando à previsibilidade dos resultados. A ideia é simples: se você repetir um procedimento corretamente, tem mais garantia de como será o resultado dessa ação.

A padronização traz diversos benefícios à organização:

- a) uniformiza a produção e a execução de atividades;
- b) permite o uso adequado dos recursos (equipamentos, materiais e mão de obra);
- c) facilita o treinamento da mão de obra, pois determina como um processo deve ser realizado;
- d) quando o conhecimento padronizado é formalizado em documentos, existe a retenção desse conhecimento pela própria organização. Isso permite que o conhecimento não seja de um indivíduo, mas da organização;
- e) reduz a variabilidade dos processos, garantindo a previsibilidade dos resultados.

A padronização leva as organizações a criarem procedimentos operacionais (normalmente expressos em documentos escritos), que descrevem como determinado processo deve ser executado. Um procedimento traduz o planejamento do trabalho a ser executado, apresentando de forma clara os passos necessários para a realização de uma tarefa. Ele pode ser chamado de procedimento operacional padrão (POP).

Assim, uma biblioteca pode ter um procedimento para a compra de livros, especificando o que deve ser executado (a sequência de passos)

Auditoria

É um processo sistemático, documentado e independente, para obter evidência da auditoria e avaliá-la objetivamente para determinar a extensão na qual os critérios de auditoria são atendidos.



para atingir esse objetivo. Todavia, pode ser necessário detalhar mais uma das atividades desse processo de compra do livro, por exemplo, fazer uma cotação. Assim, podemos ter uma instrução de trabalho sobre isso.

Uma instrução de trabalho detalha como executar uma tarefa ou operação. É mais usada em atividades produtivas, operacionais, tendo por característica ser um padrão técnico. Por exemplo, poderia ser utilizada para descrever o registro do empréstimo do livro pelo aluno no sistema da biblioteca.

Tanto os procedimentos como as instruções de trabalho descrevem como executar um trabalho. Entretanto, os procedimentos são mais abrangentes, referindo-se mais aos processos, enquanto as instruções são mais operacionais, descrevendo como executar uma tarefa ou operação. Na própria *ISO 9001:2015*, que discutimos no início desta Unidade, há uma hierarquia entre esses dois tipos de documentos. Nela, as instruções de trabalho definem rotinas operacionais e estão num nível abaixo dos procedimentos.

Como vimos na Unidade 4, o gerenciamento de processos é a metodologia para a contínua avaliação, análise e melhoria do desempenho dos processos de negócio de uma organização. A elaboração dos procedimentos e rotinas segue praticamente o mesmo método de mapeamento descrito naquela Unidade. Se tiver dúvidas, volte a ela para recuperar o que aprendeu.

Vimos, também, que a formalização é uma das últimas etapas do gerenciamento de processos e consiste na elaboração de documentos (procedimentos, instruções de trabalho, fluxogramas etc.) que registram formalmente como os processos, atividades e rotinas devem ser executados. Esses documentos são importantes para manter a memória da organização, para treinar pessoas em como executar determinadas atividades e garantir um padrão de execução.

Muitas vezes, eles são organizados em documentos maiores e mais gerais, chamados de manuais administrativos, tema de nossa próxima seção.



6.4.1 Atividade

Nesta Atividade, continuamos a acompanhar as pesquisas de *Sofia* na faculdade de Biblioteconomia. Desta vez, ela está buscando compreender a importância dos manuais no sistema de qualidade. Ao conversar com uma colega de turma, elas ficaram assustadas com a quantidade de informação que esses documentos apresentam e se questionaram sobre a real necessidade de utilizar tantos manuais.

Como você explicaria a elas a necessidade de tantas informações?

Resposta comentada

Em um primeiro momento, a quantidade de informações que esses manuais apresentam pode assustar, mas já pensou no trabalho de ter que passar, para outro colega, todo seu conhecimento de anos, com base naquilo que experimentou enquanto trabalha-

va? Ter que depender da memória, confiar que os procedimentos continuam os mesmos? E o tempo que levaria para que você passasse todas as informações necessárias para capacitar esse colega? Os manuais são uma forma de agilizar todas essas questões, além de servirem como um registro histórico da evolução do sistema de qualidade de uma organização. Outro fato interessante é que eles são divididos por assuntos, o que facilita a busca por informações, ou seja, não é necessário percorrer o manual inteiro para encontrar uma informação específica.

6.4.2 Conceito e tipos de manuais

Um manual administrativo é um documento geral que reúne um conjunto de normas, procedimentos, funções, atividades, políticas, objetivos, instruções e orientações que devem ser obedecidas e cumpridas pelos funcionários de uma organização. Ele permite que diversos tipos de informações estejam consolidadas e disponibilizadas de forma sistematizada para consulta.

Podemos afirmar que os principais objetivos de um manual são:

- a) reunir informações de forma sistematizada, criteriosa e segmentada;
- b) servir como instrumento de permanente consulta por seus usuários;
- c) servir como instrumento de treinamento para novos funcionários;
- d) servir como referência para auditorias, já que estabelece o padrão a ser seguido pela organização;
- e) descrever a organização e suas áreas funcionais, sobretudo o manual da organização.

Os manuais podem ser de diferentes tipos. Por exemplo, pode haver um manual para descrição da estrutura da organização, mostrando seu organograma, departamentos e seções. Ele é chamado de manual de organização e apresenta a organização como um todo ou parte dela, nesse caso, descrevendo a estrutura de uma área funcional (manual de funções).

Outro tipo são os manuais de políticas, que definem as principais diretrizes e políticas da organização e servem para nortear o processo de tomada de decisão.

Os manuais de procedimentos são mais comuns e focam no detalhamento de como executar determinado processo. Também podem ser chamados de manuais de processo ou manuais de serviços. Como exemplo, temos os manuais de Catalogação de Títulos e Materiais com Tombamento, estabelecidos por algumas bibliotecas.

Há também manuais de sistemas, como o da qualidade, que especifica o sistema de gestão da qualidade de uma organização e é um documento obrigatório para quem implanta a gestão da qualidade com base na *ISO 9001:2015*.

Por fim, outro tipo comum são os manuais de normas, que estabelecem diretrizes sobre o comportamento das pessoas, sendo bem semelhantes aos regimentos ou regulamentos. Por exemplo, algumas bibliotecas estabelecem manuais do usuário para informar, àqueles que a utilizam, sobre os serviços que prestam.



Multimídia

Devido ao tamanho desses manuais (sobretudo os usados por organizações maiores e complexas), seria impossível suas reproduções neste material didático. Porém, é interessante que você faça uma pequena busca na internet para identificá-los. Muitas organizações tornam públicos seus manuais, a fim de facilitar seu uso. Assim, você pode consultar, por exemplo, os manuais do *Instituto Federal de São Paulo*, no link: <<http://www.ifsp.edu.br/index.php/documentos-institucionais/administracao/manuais.html>>. Lá você irá encontrar diversos tipos de manuais, tais como de procedimentos, de sistemas e de normas. Vale a consulta!

6.4.3 Vantagens e desvantagens no uso de manuais administrativos

Há visões positivas e negativas no uso de manuais pelas organizações.

Eles devem ser vistos como instrumentos de gestão, já que auxiliam as organizações e, principalmente, seus funcionários a tomarem decisões e executarem processos, atividades e rotinas conforme o padrão previamente estabelecido, garantindo, assim, a previsibilidade nos resultados. O tempo, a complexidade das tarefas e o próprio crescimento da organização podem trazer dúvidas ou dificuldades para os funcionários sobre como certas tarefas devem ser executadas. Nesses casos, por exemplo, os manuais são fontes que podem garantir a eficácia e eficiência nos processos.

Apesar dos benefícios, existem dois grandes argumentos contra o uso de manuais nas organizações. O primeiro defende que eles engessam o trabalho, causando um excesso de formalismo burocrático, e que os padrões e comportamentos já estabelecidos neles inibem ações de melhoria. Em outras palavras, prevalece a ideia de que se deve cumprir o que foi estabelecido sem questionamentos ou inovações.

Claramente, esse não é o propósito dos manuais. Eles não devem ser algo estático, inflexível ou imutável. Melhorias nos processos, quando benéficas para a eficiência e eficácia da organização como um todo, devem ser sempre estimuladas. Isso cria a necessidade de os manuais serem sempre atualizados, para que não haja um descompasso entre a situação prescrita e a realidade do dia a dia das instituições. Atualmente, eles não precisam ter um formato físico, impresso. A tendência é que as organizações os adaptem eletronicamente, o que facilita muito esse trabalho de atualização.

É nesse ponto que reside a segunda crítica ao uso de manuais. É preciso ter em mente que eles só terão validade caso atendam às necessidades de seus usuários, portanto, não podem ficar desatualizados e devem prover soluções para problemas práticos do cotidiano das organizações. Isso acarreta a necessidade de serem constantemente avaliados, tanto pelas áreas responsáveis por sua elaboração, quanto por seus usuários,

a fim de garantir sua efetividade. Caso isso não aconteça, eles serão um desperdício de recursos.

Concluindo, os manuais podem ser usados como importantes instrumentos de gestão. Entretanto, isso exige comprometimento de seus elaboradores na constante avaliação de sua efetividade e na atualização de normas, procedimentos, rotinas, diretrizes etc. O Quadro 4, a seguir, apresenta uma síntese das vantagens e desvantagens no uso dos manuais a partir dos trabalhos de Araújo (2005), Ballesterio Alvarez (1997), Chinellato Filho (2001), D'Ascensão (2001) e Oliveira (2005):

Quadro 4 – Vantagens e desvantagens no uso de manuais

Vantagens	Desvantagens
- São fontes permanentes de informações e consultas. - Facilitam a efetivação de normas, procedimentos e funções. - Ajudam a fixar critérios e padrões, bem como uniformizam a terminologia técnica do processo administrativo. - Propiciam uniformidade na execução das tarefas. - Facilitam o treinamento aos funcionários da empresa. - Permitem maior delegação de autoridade, mediante instruções escritas. - Representam um elemento importante de revisão e avaliação dos processos da empresa. - Constituem-se em um histórico da evolução administrativa.	- Apesar de serem um ponto de partida, não são a solução para todos os tipos de problemas possíveis. - O custo de preparação e atualização pode ser elevado. - São, em geral, pouco flexíveis. - Incluem somente os aspectos formais da empresa. - Quando muito sintéticos, tendem a ser pouco úteis e, quando muito detalhados, podem se desatualizar rapidamente. - Podem limitar a criatividade e o julgamento pessoal. - Seu uso pode ficar prejudicado se tiver uma redação pouco clara, prolixa, deficiente e inadequada. - Seu uso efetivo depende de boa divulgação e da disponibilização a seus usuários. - Deve ser usada uma linguagem clara e objetiva. Caso contrário, pode haver problemas de interpretação.

Fonte: produção do próprio autor (2017).

Agora que conhecemos mais sobre para que servem os manuais administrativos, suas vantagens e desvantagens, queremos que faça uma atividade prática.



6.4.4 Atividade

Numa biblioteca a que você tenha acesso, verifique se existem manuais administrativos. Identifique os tipos, seu grau de utilização e se são atualizados ou não. Por fim, entreviste algumas pessoas dessa organização para identificar suas impressões, positivas ou

negativas, em relação ao uso desses manuais. Faça um relatório de sua pesquisa.

Resposta comentada

Temos um quadro com as vantagens e desvantagens na seção anterior e ele pode ajudá-lo(a) na formulação de perguntas para sua pesquisa, só tome cuidado para não induzir a resposta dos entrevistados, ok?

6.5 TÓPICO 2: ANÁLISE E DESENHO DE FORMULÁRIOS

Para fazer a atividade proposta sobre o uso de manuais em bibliotecas, o ideal seria que você tivesse um formulário que o ajudasse a levantar as informações solicitadas. Você concorda com essa ideia? Provavelmente, sim! Então, você reconhece a importância da análise e do desenho dos formulários para o analista de OSM.

Tenho certeza de que, ao longo da vida, você já preencheu diversos formulários. Por exemplo, ao fazer o cadastro para a biblioteca de sua universidade, você teve que colocar seus dados numa ficha de inscrição. Essa ficha é um formulário. Eles são comuns em outras situações, tais como a matrícula num curso de inglês, a hospedagem num hotel, o cadastramento em algum *website* etc. São muitos os momentos em que nos envolvemos com formulários.

Nas organizações, eles também são muito importantes, já que funcionam como meios de comunicação, transmissão e registro de informações. Sua aplicação vai além da simples coleta de dados, pois eles auxiliam na padronização dos processos; possuem valor legal, em alguns casos; facilitam a compreensão e o entendimento das informações, além de permitir sua rápida recuperação e a padronização de sua divulgação.

Dada essa relevância, como futuro gestor de uma organização ligada a ambientes de informações, é importante que você entenda o conceito dos formulários, seus tipos e como elaborá-los. Trataremos desses tópicos nas próximas seções.

6.5.1 Conceito e tipos

Como podemos definir um formulário?

Veja algumas definições dadas por autores da área de OSM:

- a) documento que possui campos delineados para coleta e registro de dados e informações necessários a sistemas administrativos (OLIVEIRA, 2005);
- b) documento que transporta dados e informações de uma pessoa, ou unidade, para outra. É a materialização do dado (ARAÚJO, 2005);
- c) documento padronizado, estruturado segundo sua finalidade específica, possuindo características e campos apropriados, destinado a receber, preservar e transmitir informações, cujos lançamentos são necessários para definir a natureza ou cobrir um fluxo qualquer de trabalho, desde seu início até sua conclusão (CURY, 2005).

Com base nessas explicações, podemos definir um formulário como um documento padronizado, estruturado e destinado a receber, preservar e transmitir informações. Eles têm como função:

- a) registrar dados;
- b) sistematizar a coleta de dados;
- c) facilitar o fluxo de informações;
- d) facilitar o entendimento delas;
- e) facilitar o tratamento dos dados e sua divulgação.

Eles podem ser classificados como:

- a) **formulários planos:** são aqueles impressos previamente em papel padronizado, que possuem campos específicos para a coleta dos dados. Normalmente, são impressos em folhas soltas e blocos. Esses formulários seguem as normas definidas pela ABNT. Exemplos desse tipo são as requisições de materiais, recibos diversos etc. A Figura 41 mostra um fragmento do *Formulário de Requerimento de Registro ou Averbação da Biblioteca Nacional*.

Figura 41 – Exemplo de formulário plano

Autenticação mecânica				
MINISTÉRIO DA CULTURA Fundação BIBLIOTECA NACIONAL Escritório de Direitos Autorais				
REQUERIMENTO PARA REGISTRO ☐ AVERBAÇÃO ☐ (assinale com um x)				
1. DADOS DO REGISTRO (Não Preencher – a cargo da Instituição)				1.1 CÓDIGO DO VALOR:
REGISTRO Nº.	LIVRO	FOLHA		
Local	Data	Assinatura do Agente Público pelo Registro		
2. INFORMAÇÕES SOBRE A OBRA INTELCTUAL (a serem preenchidas pelo(s) requerente(s))				
2.1 TÍTULO DA OBRA				
2.2 Gênero da Obra (marque com um x na coluna da esquerda):				
Antologia	Conferência	Ensaio	Mapa	Poema
Argumento (audiovisual)	Conto	Fotografia	Místico/esotérico	Religioso
Artigo	Crônica	Guia	Monografia	Romance
Autobiografia	Desenho	História em Quadrinhos	Música	Roteiro (audiovisual)
Biografia	Design de Website	Literatura Infantil	Novela	Teatro
Cartaz/folder/panfleto	Dicionário	Letra de Música	Periódico (jornal, revista)	Tese
Comics	Didático	Livro-jogo (RPG)	Personagem	Outros
2.3 A OBRA intelectual é: () Publicada () Inédita				
2.4 Número total de páginas da Obra:				
2.5 PARA OBRA INTELCTUAL PUBLICADA (os dados a seguir são informados quando a obra for publicada)				
EDITOR (A)		GRÁFICA		
NÚMERO DA EDIÇÃO	ANO	LOCAL DA PUBLICAÇÃO	VOLUME/SERIE	
2.6 Os campos a seguir são preenchidos somente por requerente(s) que deseja(m) realizar uma AVERBAÇÃO a um REGISTRO já existente: REFERENTE AO REGISTRO Nº. QUAL A ALTERAÇÃO REALIZADA: () Supressão de Conteúdo () Acréscimo de conteúdo () Mudança de Título () Averbar Transfêrencia de Titularidade () Publicação da Obra () Outros a especificar:				

Fonte: Biblioteca Nacional (20--?).⁵

- b) **formulários contínuos:** são aqueles preenchidos por impressoras e, geralmente, em grande escala. Os dados são coletados por um funcionário ou pelo próprio usuário, alimentando o sistema de

⁵ Disponível em: <<https://www.bn.gov.br>>.

Figura 42 – Exemplo de formulário contínuo

[illegible]

c) **formulários eletrônicos:** são elaborados por *softwares*, aplicativos que, por meio de redes, estão à disposição de todos. Muitas organizações que utilizam internet ou rede de computadores disponibilizam esses formulários para serem preenchidos pelos próprios clientes, sem a utilização de papel. São muitos os *softwares* que permitem a elaboração de formulários eletrônicos. Dentre eles, podem ser destacados o *Adobe Reader®* e o próprio *Google Doc®*. A Figura 43, a seguir, mostra um exemplo de formulário eletrônico para solicitação de ficha catalográfica de dissertações e teses:

Solicitar ficha catalográfica – Dissertação ou Tese	
Legenda: * Preenchimento/seleção obrigatório.	Instruções/orientações
DADOS DO SOLICITANTE	
Nome do solicitante: *	Preenchimento obrigatório.
RA ou matrícula: *	Preenchimento obrigatório.
E-mail: *	Preenchimento obrigatório. Ex.: usuario@provedor.com.br
Telefone: *	Preenchimento obrigatório. Ex.: (11) 2222-3333, (11) 9 9999-9999
ORCID ID: http://orcid.org/0000-0000-0000-0000	Preenchimento opcional. Ex.: 0000-0000-0000-0000 O ORCID (Open Research and Contributor ID) é uma iniciativa internacional com o objetivo de fornecer um identificador digital persistente para o autor. Com ele, um autor terá uma forma padronizada de seu nome com vínculo para outras formas não adotadas nas publicações. Dependendo do periódico ou fonte que o autor venha a escolher em futuras publicações, a ORCID ID será obrigatória. Nesse sentido, sugerimos que façam o cadastro no ORCID. É um cadastro simples e rápido, em três cliques. Para acessar as instruções para cadastro no ORCID, acesse o link: http://www.sbuunicamp.br/seer/ojs/index.php/ppsc/article/view/6974 .

⁶ Disponível em: <<https://hamal.bc.unicamp.br/catalogonline2/pedidos/dissertacao-tese/>>.



Curiosidade

A padronização dos formulários segue regras rígidas definidas pela *Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT)*. As principais normas brasileiras que tratam do tema são:

- a) ABNT NBR 12532:2008 – Tecnologia gráfica – Formulários – Terminologia;
- b) ABNT NBR 12328:2008 – Tecnologia gráfica – Formulários – Dimensões;
- c) ABNT NBR 11721:2009 – Tecnologia gráfica – Formulários – Acondicionamento, requisitos específicos e características do papel.

6.5.2 Etapas para a elaboração de formulários

Antes de iniciar a criação de um novo formulário ou, até mesmo, proceder a melhoria de um já existente, é muito importante que a administração da organização esteja consciente dessa necessidade. Ela deve verificar a real contribuição e relevância do formulário para o funcionamento e a melhoria do fluxo de trabalho. Com a realização dessa primeira análise, a organização terá certeza de que não estará desperdiçando recursos (tempo, dinheiro, horas de trabalho etc.) em uma atividade que não a beneficiará.

Ciente dessa necessidade, a instituição poderá dar início ao processo de elaboração do formulário. Ele é formado por um conjunto de etapas, que estão descritas a seguir.

Para facilitar seu entendimento, vamos supor que estamos criando um formulário para nossa biblioteca:

- a) **primeira etapa:** realização de inventário dos formulários já existentes. É preciso verificar, na organização, se já existe um formulário que possa ser aplicado para gerar as informações desejadas. Por exemplo, se nosso objetivo é criar um formulário para avaliar a satisfação dos usuários da biblioteca com os serviços prestados, precisamos verificar se esse tipo de pesquisa já foi realizado e recuperar o formulário utilizado. Nessa etapa, destacamos a seguintes atividades:
 - determinação da finalidade do formulário;
 - inventário dos formulários existentes.
- b) **segunda etapa:** análise crítica das informações. Em seguida, é preciso determinar o tipo de informação que queremos coletar, conhecer mais sobre a situação/problema que queremos investigar ou sobre o processo no qual o formulário estará envolvido. Em nosso exemplo sobre a pesquisa de satisfação, precisamos determinar claramente quais informações queremos obter com o formulário (por exemplo, se queremos identificar o grau de satisfação dos

Semestre

4

usuários em relação aos serviços em geral ou fazer uma avaliação específica para cada tipo de serviço. Buscamos também avaliar o atendimento e/ou as condições físicas. Enfim, essas variáveis precisam ser definidas nesse momento). Nessa etapa, destacamos as seguintes atividades:

- análise das necessidades do setor, dos funcionários, das atividades/tarefas;
 - estudo da situação ou do problema a respeito do qual o formulário será usado para coletar informações;
 - levantamento do fluxo de trabalho.
- c) **terceira etapa:** consiste em decidir sobre a criação de um novo formulário ou modificação de um já existente. Nessa etapa, o analista de OSM ou a equipe responsável deve avaliar se os formulários existentes são capazes de gerar as informações necessárias. Em nosso exemplo, podemos pensar em modificar um formulário previamente utilizado ou, simplesmente, decidir pela criação de um novo. Nessa etapa, destacamos as seguintes atividades:
- estudo sobre a viabilidade de aproveitamento dos formulários existentes;
 - decisão sobre usar os formulários existentes ou criar novos.
- d) **quarta etapa:** corresponde à criação do novo formulário propriamente dito. Podemos incluir, nessa categoria, formulários que precisam passar por modificações substanciais. É uma das mais importantes etapas, envolvendo maior contato com os futuros usuários do novo formulário e decisões relativas a seu *layout*, tamanho, tipo (impresso ou eletrônico) e ao padrão adotado. Ao final, teríamos uma primeira versão de nosso formulário de pesquisa de satisfação. Algumas das atividades dessa etapa são listadas a seguir:
- definição do nome e do objetivo do formulário;
 - análise das necessidades e do conhecimento dos funcionários que irão utilizá-lo;
 - análise da periodicidade de uso do novo formulário (diário, mensal, anual, sazonal);
 - decisão sobre o fluxo das informações geradas pelo formulário (quem irá utilizá-las, como divulgá-las, como controlá-las etc.);
 - elaboração do formulário (*layout*/desenho, conteúdo apresentado de forma lógica; formatos e padrões etc.);
 - formato, tipo do papel, vias, carbonagem, arquivamento etc.;
 - análise do custo/benefício do formulário.
- e) **quinta etapa:** com o formulário pronto, é importante que ele seja testado. O teste pode ser feito em pequena escala. Em nosso exemplo, iríamos aplicar o questionário a uma amostra de usuários. O objetivo seria verificar se houve correto entendimento das questões, se todas as informações necessárias estavam presentes e qual o tempo de preenchimento. Algumas das atividades dessa etapa são listadas a seguir:
- submissão do formulário a uma aplicação-piloto;
 - análise do resultado final;

- identificação dos pontos de melhoria no formulário;
 - inclusão e exclusão de tópicos;
 - adequação de termos coerentes com o perfil da organização e objetivos do formulário;
 - verificação e adequação do sistema de coleta, em caso de formulário eletrônico;
 - realização de um novo teste, para verificar se as falhas foram superadas.
- f) **sexta etapa:** a última etapa corresponde à implantação do formulário. Ela pode envolver o recebimento dos formulários impressos, o desenvolvimento de informações de aplicação, o treinamento dos usuários e o controle das informações geradas. Aqui, faríamos a aplicação da pesquisa de satisfação do cliente.

Como dissemos, os formulários são importantes meios de comunicação, transmissão e registro de informações. A utilização de sistemas de informações tem facilitado a criação deles.



6.5.3 Atividade

Além da surpresa que *Sofia* e a colega tiveram sobre a quantidade de manuais na biblioteca da universidade, agora elas estão conhecendo a variedade de formulários existentes ali. Você tem ideia de quais são os tipos de formulários que elas encontram? Apresente os tipos e suas funções, bem como a importância desses registros para a instituição.

Resposta comentada

Como você já deve ter pesquisado, são muitos os formulários usados pelas bibliotecas universitárias, tais como: termos de autorização de publicação (dissertação, tese e trabalho de conclusão de curso; empréstimo entre bibliotecas; registro de obras, comutação bibliográfica etc.). Geralmente, eles são de dois tipos: planos ou eletrônicos. Servem para registrar os dados; facilitar e padronizar sua coleta; facilitar o fluxo de informações e agilizar o tratamento dos dados. Portanto, *Sofia* e sua colega terão certeza da importância dos formulários para a gestão das bibliotecas.

6.6 TÓPICO 3: *LAYOUT* (ARRANJO FÍSICO)

O termo *arranjo físico* é também conhecido como leiaute, que deriva da palavra inglesa *layout*. Esses dois últimos termos (*layout* e leiaute) são corretos e aceitos na língua portuguesa. Aqui iremos usar, principalmente, *layout* e arranjo físico como sinônimos.

O estudo de *layout* é uma importante área de atuação dos analistas de OSM. De forma simples, *layout*, ou arranjo físico, é o local onde será definido o posicionamento dos recursos de transformação, ou seja, as instalações, máquinas, equipamentos e o pessoal da produção. Portanto, decidir sobre o *layout* de uma organização consiste em ordenar todos esses recursos, visando a maior eficiência das atividades produtivas da instituição.

Segundo Araújo (2005), devemos pensar num *layout* que seja capaz de:

- a) proporcionar um fluxo de comunicações entre as unidades organizacionais de maneira eficiente e eficaz;
- b) proporcionar melhor utilização da área física;
- c) tornar o fluxo de trabalho eficiente;
- d) proporcionar facilidade de coordenação;
- e) reduzir a fadiga do funcionário no desempenho da tarefa, incluindo o isolamento contra ruídos;
- f) proporcionar situação favorável a clientes e visitantes;
- g) apresentar flexibilidade ampla, tendo em vista as variações necessárias com o desenvolvimento dos sistemas correlacionados.



Multimídia

Para conhecer mais sobre a importância do *layout*, assista ao seguinte vídeo: <<https://www.youtube.com/watch?v=XYqlv9sTRVo>>.

Agora que vimos o conceito e os principais objetivos do *layout*, pense: isso é importante para uma biblioteca?

Relembre a disposição dos móveis, equipamentos e pessoas na biblioteca que você frequenta. Em sua opinião, ela favorecem o fluxo de comunicações e de pessoas? A disposição do acervo favorece sua rápida localização? As mesas de estudos estão bem posicionadas? Pois é, são muitas as decisões relativas ao *layout* em uma biblioteca. O arranjo deve ser planejado levando-se em conta a área de armazenamento (local do acervo); a área de atividade (espaço dos leitores e dos bibliotecários) e a área de circulação. Além disso, é importante considerar como os usuá-

rios conseguirão utilizar o catálogo, como serão utilizados os recursos informacionais da biblioteca e onde se localizarão as áreas destinadas à realização de serviços especializados (por exemplo, empréstimo entre bibliotecas). Enfim, planejar o ambiente físico de uma biblioteca pode não ser tão simples assim!

O bibliotecário, enquanto gestor da biblioteca, tem a responsabilidade de pensar no melhor aproveitamento daquele espaço físico, incluindo questões sobre a disposição das coleções, dos equipamentos e do fluxo de pessoas. Projetos de melhoria do *layout* permitem que ele avalie a eficiência das atividades exercidas na biblioteca e as reconfigure sempre que necessário.

Numa biblioteca, o arranjo físico requer atenção aos seguintes fatores:

- a) **recepção:** na entrada, pode haver uma área onde os funcionários dão as boas-vindas aos usuários e cumprem protocolos de segurança, tais como controlar a entrada de pessoas com materiais que não são permitidos (bolsas, alimentos etc.);
- b) **circulação:** os serviços e produtos destinados ao público devem ter fácil acesso e contar com um bom espaço de circulação;
- c) **balcão de empréstimos, renovações, devoluções:** precisa estar o mais próximo possível da entrada/saída, evitar acúmulo de usuários e exercer função fiscalizadora, coibindo possíveis subtrações do acervo;
- d) **acervo:** podem ser tomadas decisões sobre se ele será fechado (quando somente funcionários da biblioteca têm acesso) ou aberto (quando os usuários têm acesso direto). De qualquer forma, o acervo deve seguir uma disposição e sequência lógicas, visando a sua rápida localização;
- e) **equipamentos de consulta e computadores:** devem oferecer consultas ao acervo ou acesso à internet e estar perto do acervo, porque são ferramentas indispensáveis no complemento do conhecimento físico organizado e no suporte a estudos e pesquisas;
- f) **instalações individuais ou coletivas para estudo:** devem ser em quantidade ideal para o total de usuários da biblioteca, assim como estar próximas ao acervo e em locais de fácil visualização.

Além dessas questões, o *layout* deve considerar outros espaços e serviços oferecidos pela biblioteca. Por exemplo, salas de apoio para a elaboração de trabalhos científicos, videotecas, áreas administrativas etc. Assim, é preciso avaliar cada biblioteca como um caso particular. Entretanto, em todo projeto de *layout* de bibliotecas, as decisões devem sempre considerar a eficiência dos fluxos informacionais, as condições de conforto para funcionários e usuários, acessibilidade, bom atendimento e segurança de suas atividades.

Como saber se o *layout* atual de uma biblioteca está com problemas? Veja a próxima seção.



6.6.1 Questões para identificação de problemas no *layout*

Observando os processos de trabalho e o funcionamento da organização como um todo é que identificamos os problemas de *layout*. Por exemplo, imagine, novamente, a biblioteca de sua universidade e responda às questões a seguir. Se alguma resposta for positiva, há grande probabilidade de existir um problema de *layout* nessa biblioteca.

- a) **Existe demora na realização de algum processo devido ao excesso de movimentação de documentos ou à distância física entre os setores?** Esse problema pode ser resultado da má disposição dos espaços envolvidos num mesmo fluxo de trabalhos.
- b) **Existe dificuldade para encontrar materiais do acervo, equipamentos de consulta ou pessoas na biblioteca?** Esse problema pode ser resultado da dificuldade de compreensão sobre a distribuição física de pessoas, equipamentos e documentos, causando atrasos no fluxo de informações e na realização de tarefas.
- c) **Existe acúmulo de pessoas e de documentos em determinados locais?** Isso é resultado de um descompasso entre o volume das atividades e o atual *layout* adotado pela organização. Por exemplo, se há filas nos terminais de consultas, isso pode ser reflexo de um *layout* inadequado.
- d) **Existe dificuldade para localizar materiais?** Pode ser resultado tanto da falta de comunicação visual como da má disposição das seções, estantes de livros etc.

6.6.2 Bons princípios para a elaboração de um *layout*

Outros questionamentos podem ser feitos para identificar se existe algum problema de *layout* num ambiente. O importante é que essa avaliação seja pautada, principalmente, em uma análise do ambiente físico. Com base nos trabalhos de Araújo (2005), Cury (2005), Oliveira (2005) e Pimentel, Bernardes e Santana (2007), é possível identificar alguns princípios que devem nortear um bom *layout*, podendo ser aplicados numa biblioteca:

- a) o trabalho deve seguir um fluxo contínuo e para frente, o mais próximo possível da linha reta;
- b) os móveis e os equipamentos devem ser arrumados em simetria e em linha reta tanto quanto possível;
- c) móveis e equipamentos de tamanho uniforme permitem maior flexibilidade e aparência mais agradável;
- d) os padrões de espaço devem ser adequados às necessidades de trabalho e de conforto dos empregados;
- e) os vãos de circulação devem ser suficientemente amplos para o fluxo de pessoas;
- f) é desejável que as instalações não ofereçam nenhum tipo de obstáculo físico para entrada e movimentação dos usuários;
- g) a disposição deve ser lógica, permitindo fácil compreensão, de modo que necessite somente de um mínimo de indicações complementares;

- h) devem ser considerados espaços diferenciados para os diversos tipos de acervo;
- i) os postos de leitura e ambientes para pesquisa na biblioteca podem ser disponibilizados individualmente ou em salas próprias para estudo em grupos. Recomenda-se seguir os padrões estabelecidos pelo *Ministério de Educação e Cultura* para as bibliotecas universitárias;
- j) áreas de leitura livre (jornais e revistas) devem estar localizadas no *hall* de entrada da biblioteca, um espaço mais descontraído, que pode servir como área de descanso para os usuários.

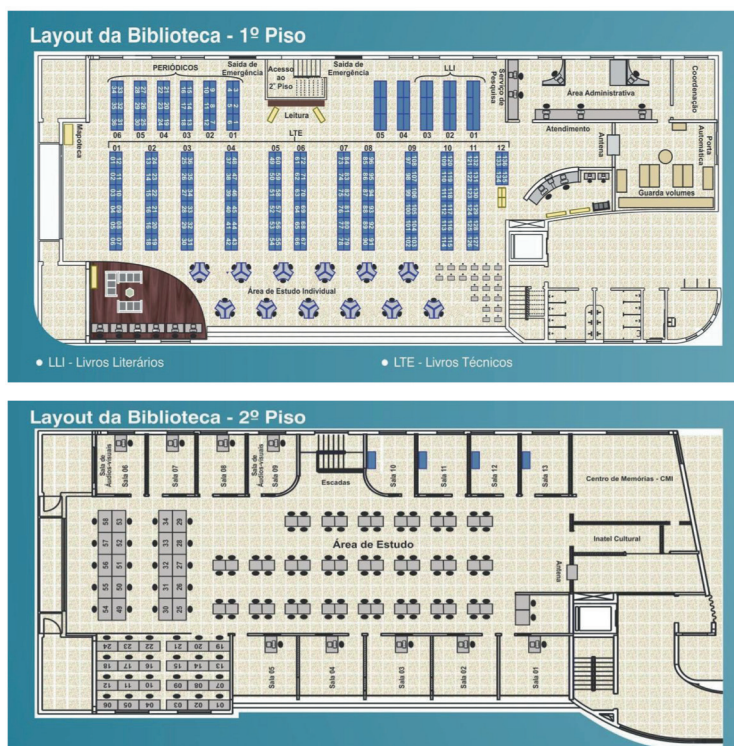
Concluindo, o arranjo físico de uma biblioteca pública deve ser pensado a partir do dimensionamento de seu número de usuários, dos tipos de produtos e serviços que ela oferece e de sua missão.



6.6.3 Atividade

Analise a Figura 44, que mostra o *layout* de uma biblioteca universitária. Identifique seus pontos fortes e fracos. Faça isso com base em sua percepção e experiência. Depois, quando tiver oportunidade, discuta com colegas, pensando naquilo que poderia ser melhorado.

Figura 44 – Exemplo de *layout* de uma biblioteca universitária



Fonte: Inate (20--?).⁷

⁷ Disponível em: <<http://www.inatel.br/biblioteca/informacoes/estrutura-e-layout-do-cict>>.

Resposta comentada

Para responder a esta atividade, você deve revisar o que vimos até aqui, na seção 6.6. Em seguida, avalie: se o *layout* contempla áreas para atendimento dos alunos; se o acervo está agrupado por tipo de obra (livros e periódicos); se há espaços para estudo individual ou em grupo e se as áreas de circulação são suficientes. Para indicar os pontos fortes, pense naquilo que mais gostou nesse *layout*. Do mesmo modo, pense no que não gostou (pontos fracos) e poderia ser melhorado. Por exemplo, você pode citar, como ponto forte, a concentração do acervo no primeiro piso, o que deixa as áreas de estudo livres de uma circulação mais intensa. Como ponto fraco, você poderia apontar a falta de áreas de leitura e descanso.

6.6.4 Tipos tradicionais de *layout*

Existem quatro tipos básicos de *layout* ou arranjo físico, que são: posicional, funcional, linear e celular. Eles não são mutuamente excludentes, podendo ser combinados numa mesma organização, a fim de atender a seus objetivos de desempenho. Vamos, agora, entender as características gerais de cada um desses tipos e como eles podem ou não ser aplicados a ambientes de informações, como as bibliotecas:

- a) **arranjo físico posicional:** nele, os recursos que estão sendo transformados (materiais, informações ou consumidores) não se movem, enquanto os recursos de transformação (equipamentos e pessoal) movem-se para o processo de produção. Por exemplo, num estaleiro, o navio que está sendo construído está numa posição fixa, enquanto as pessoas e os equipamentos usados no processo de produção movimentam-se para construí-lo. Portanto, uma característica desse arranjo é o fato de aquilo que está sendo transformado ser muito grande ou difícil de ser removido. Outros exemplos são: salas cirúrgicas, grandes obras de engenharia, fabricação de grandes aviões etc.;
- b) **arranjo físico funcional:** também denominado de *layout* por processos, é o arranjo físico no qual processos e seus equipamentos necessários são agrupados numa mesma área física. Quando falamos em processos, estamos nos referindo a operações/subprocessos mais especializados, que pertencem a um processo maior. Por exemplo, em hospitais, equipamentos de diagnóstico de imagem podem estar alocados numa mesma região, facilitando sua operação e controle. Outro exemplo: num banco, pode haver uma área concentrada de caixas eletrônicos. Numa fábrica, temos prensas dispostas numa mesma área. Por fim, numa biblioteca, o acervo ficaria restrito a uma mesma área e teríamos outro espaço, com vários computadores, para pesquisa.

Assim, nesse tipo de arranjo, ocorre o deslocamento dos recursos a serem transformados (pessoas, produtos ou materiais) pelos subprocessos necessários a sua produção. Outras características são a grande movimentação de materiais, a possibilidade de formação de estoques intermediários e o controle especializado dos recursos de transformação.

Esse tipo de *layout* é bastante empregado quando os equipamentos utilizados na produção são de difícil locomoção e há variedade de produtos com demandas diferenciadas, o que não justifica a criação de uma linha dedicada à fabricação de um único produto. É, portanto, muito útil em bibliotecas. Pense sobre isso e reveja a Figura 44. No piso 1, há uma área exclusiva para livros técnicos, uma para periódicos e outra para livros literários, ou seja, os recursos são organizados por “funções” ou áreas específicas. Outro indicativo é que o usuário precisa se deslocar entre estas diferentes áreas: de pesquisa, de acesso ao acervo, de estudo e de empréstimo. Não é isso o que acontece? Claro que sim! Passe a reparar, agora, nos *layouts* usados nas bibliotecas que você visitar;

- c) **arranjo físico linear:** é também denominado de arranjo físico por produto. Nele, a lógica para a disposição dos equipamentos segue a lógica de produção de determinado item, ou seja, a localização dos recursos de transformação é feita segundo a melhor conveniência do recurso que está sendo transformado. Portanto, nesse modelo, os equipamentos e as estações de trabalho são alocados conforme a sequência da produção.

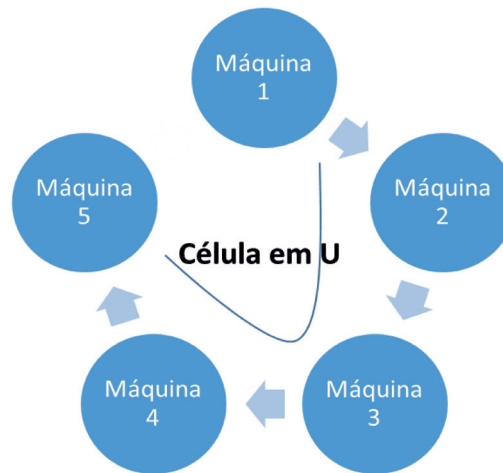
O arranjo linear ou por produto é indicado quando um item é padronizado, produzido em grandes quantidades e há constância na demanda. Todos esses fatores justificam essa produção contínua e um arranjo que minimize os tempos de deslocamento entre as operações. Porém, sua implantação pode requerer grandes investimentos em equipamentos e máquinas dedicadas somente à fabricação daquele produto. Para facilitar seu entendimento, imagine uma fábrica de automóveis. Ela pode produzir uma grande quantidade de um de seus modelos e, por isso, ter uma linha de produção (equipamentos, robôs, pessoas) dedicada somente à fabricação e montagem daquele carro. Além disso, eles podem estar dispostos na sequência de produção. Por exemplo, primeiro a estruturação, depois a pintura e, por fim, a montagem.

Uma biblioteca que adotasse esse tipo de arranjo teria que organizar, por exemplo, a disposição das áreas administrativas seguindo o fluxo sequencial dos serviços que oferece;

- d) **arranjo físico celular:** por fim, o quarto tipo mais comum de *layout* é o arranjo celular, que tem sua origem nas técnicas japonesas de produção e de melhoria da qualidade.

Nele, os recursos a serem transformados são organizados em famílias de produtos que possuem os mesmos processos de produção e usam os mesmos tipos de equipamentos (recursos de transformação). Assim, essa família de produtos é fabricada dentro dessa célula, percorrendo somente o fluxo de produção dentro dela. Para que você possa visualizar como seria esse tipo de arranjo, observe a Figura 45, a seguir, que exemplifica um arranjo celular:

Figura 45 – Exemplo de arranjo celular



Fonte: produção do próprio autor (2017).

Podemos indicar algumas vantagens desse *layout*: melhor utilização do espaço físico da organização, maior qualidade na fabricação dos produtos, maior motivação dos funcionários, já que eles desempenham um número maior de tarefas (principalmente se comparado com o arranjo linear, no qual há maior especialização e repetição delas) e maior produtividade, devido à redução de desperdícios e menor movimentação de materiais.

Também não é um arranjo muito comum em bibliotecas. Para sua adoção, a biblioteca teria que criar células para os diferentes serviços que presta;

- e) **arranjo combinado**: dependendo do grau de complexidade das operações, a utilização de um único modelo de arranjo físico pode não resolver completamente o problema. Assim, a combinação dos arranjos explicados nesta seção pode ser uma alternativa viável. Tais casos recebem a denominação de arranjos físicos combinados.



6.6.5 Atividade

Compare os tipos de *layout* linear e funcional quanto a suas vantagens e desvantagens. Monte uma tabela e, se puder, questione outros bibliotecários sobre sua percepção a respeito desses tipos. Eles poderiam ser adotados nas bibliotecas?

Resposta comentada

Primeiro, você precisa ter certeza se aprendeu as definições desses dois tipos de *layout*. Assim, deve saber que, no *layout* linear, as máquinas e processos envolvidos na obtenção de um produto encontram-se juntos e em sequência, formando uma linha de produção. Já no funcional (ou por processos), os equipamentos são agrupados por processos numa mesma área e os produtos percorrem esses diversos processos. Reveja também as vantagens e desvantagens desses dois tipos de arranjo físico e monte um

quadro-síntese. No texto, apresentamos várias delas. Por fim, reflita sobre como aplicar esses *layouts* numa biblioteca. Seria possível? Certamente, irá perceber que o *layout* funcional é mais usual (veja-o na Figura 44).

6.6.6 Etapas de um projeto de melhoria de *layout*

Um projeto de melhoria de arranjo físico de uma organização pode ser feito seguindo três grandes etapas, descritas a seguir:

- a) **levantamento do *layout* atual:** nessa etapa, é importante que o analista de OSM faça um levantamento das informações necessárias, tais como: plantas baixas, detalhes do trabalho executado em cada unidade; quantidade de pessoal empregado; necessidade de comunicação entre as pessoas incluídas no campo da análise; distância percorrida; quantidade e tipos de máquinas e equipamentos; fatores de ambientação, fluxo das tarefas etc. Enfim, o analista precisa conhecer bem a estrutura física, os processos de trabalho e os problemas já evidenciados pela organização, para propor novas soluções de *layout* que preservem as questões essenciais, mas resolvam os problemas existentes;



Multimídia

Uma ferramenta que pode ser usada nessa etapa do projeto de melhoria do arranjo físico é o Diagrama de Espaguete! Para saber mais sobre essa ferramenta, leia o texto no *link* indicado: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/diagrama-de-espaguete/69434/>>.

- b) **elaboração da nova solução:** a segunda etapa do projeto de *layout* consiste em projetar uma nova solução. A participação dos colaboradores, por meio de entrevistas ou questionários, é fundamental e pode auxiliar no planejamento a ser elaborado. Com base nas informações coletadas na etapa anterior e com as análises feitas nesta etapa, devem ser criadas alternativas de *layout*, que devem ser julgadas a partir dos critérios estabelecidos pela organização. Por exemplo, necessidade de recursos financeiros e materiais, características culturais e estruturais da organização, características dos produtos e serviços, bem como a tecnologia de produção são alguns dos critérios que devem ser considerados. Mais especificamente, essa segunda etapa envolve as seguintes atividades: pensar e desenhar alternativas de solução; apresentar uma proposta de novo arranjo físico; discutir melhorias e deficiências da proposta; fazer um levantamento inicial dos geradores de custos das mudanças; finalizar o projeto em *softwares* gráficos (caso alguém da equipe possua habilidade em programas

desse tipo, como o o *software* CAD) e analisar a viabilidade da solução proposta;

- c) **implementação:** essa etapa envolve a efetivação da solução (novo *layout*), incluindo as atividades de planejamento da implementação, como o desenvolvimento de um plano de ação, a elaboração do cronograma das mudanças, a apresentação das modificações a serem feitas, a distribuição das responsabilidades, o acompanhamento da implantação e a validação final. Durante essa fase, é importante realizar as mudanças no *layout* com o mínimo de prejuízo (de tempo, por exemplo) das atividades operacionais. Deve-se fornecer treinamento e informações para os envolvidos, evitando a criação de resistências e a formação de boatos. Por fim, após a implantação do novo *layout*, é necessário verificar se as modificações realmente eliminaram os problemas detectados na primeira etapa. Quando necessário, pequenas mudanças podem ser feitas, a fim de melhorar o resultado obtido. Avaliações quantitativas (tempo de processamento, movimentações etc.) e qualitativas (opiniões dos funcionários e usuários, por exemplo,) são importantes *feedbacks* do novo *layout*.

Como vimos, um bom projeto de melhoria do *layout* de uma biblioteca tem a capacidade de deixar o ambiente agradável, bem sinalizado e adequado para comportar o mobiliário, o acervo, a área reservada para pesquisa, entre outros espaços. Também deve pensar nos fatores ambientais (iluminação, temperatura, acústica e cores). Nesse sentido, é importante prestar atenção às seguintes recomendações finais, tais como às propostas por Pimentel, Bernardes e Santana (2007)a)

a) **espaço físico:**

- para saber a quantidade de livros a ser colocada em determinado espaço, pode-se usar um cálculo-padrão, que diz que 1 m² pode comportar até 50 volumes;
- as paredes de cor clara muito contribuem para refletir a luz e aumentar o grau de visibilidade. As janelas devem permitir a entrada de luz natural;
- os livros devem ficar em local arejado e com pouca incidência de raios solares;
- o piso deve ser de material resistente e de fácil conservação. O tipo mais comum são os vinílicos;
- a iluminação artificial faz-se necessária para permitir o perfeito funcionamento da biblioteca no horário noturno. Lâmpadas fluorescentes são as mais indicadas, não só pela economia, mas porque têm baixo poder de aquecimento e causam menos danos ao acervo;
- para facilitar o controle e a circulação do público, a biblioteca deve ter somente uma entrada destinada a ele;
- é obrigatório adequar toda o espaço físico às pessoas idosas e com necessidades especiaisb)

b) **mobiliário:**

- deve ser projetado para o tamanho do ambiente, de forma que acomode o acervo e os equipamentos da biblioteca;

- o ideal é que uma biblioteca escolar tenha dois tipos de mesas. Algumas grandes, para estudos em grupos, e outras para o estudo individual;
- a disposição dos móveis não deve prejudicar a circulação e precisa garantir o silêncio necessário ao estudo;
- se a biblioteca atende, também, o público infantil, o mobiliário deve ser colorido;
- os mobiliários das áreas de descanso devem estar adequados a essa finalidade;

c) **sinalização:**

- deve-se prestar atenção à sinalização externa;
- a recepção deve estar próxima à entrada e orientar os alunos sobre as regras e serviços oferecidos pela biblioteca;
- devem ser sinalizados os espaços de atividades da biblioteca, como estudo individual, estudo em grupo, mural interativo, mural de informações, atendimento, catálogo etc.;
- as estantes devem estar em locais de fácil visualização. Os critérios de organização dos livros devem estar claros (assuntos, ordem alfabética etc.).



Multimídia

Para saber mais sobre as especificidades do arranjo físico em bibliotecas, consulte outros materiais complementares. Você pode fazer sua própria pesquisa na internet, mas, a seguir, indicamos alguns materiais interessantes:

AZEVEDO, E. M. K. **O espaço da biblioteca e os fatores que impactam a preservação das coleções**. Dissertação (Mestrado) – Universidade São Judas Tadeu, São Paulo, 2010.

PIMENTEL, G.; BERNARDES, L.; SANTANA, M. **Biblioteca escolar**. Brasília: Universidade de Brasília, 2007.



6.6.7 Atividade

Visite uma biblioteca, se possível, com um colega de turma, e faça uma análise de seu arranjo físico. Para isso, busque responder às questões a seguir.

- Qual é o tipo de arranjo físico utilizado?
- Conversando com usuários e funcionários, identifique os principais problemas desse arranjo.

- c) Faça a proposição de melhorias que poderiam ser implantadas. Se possível, represente graficamente o arranjo atual e o novo.

Resposta comentada

Esta é uma atividade-síntese. Primeiro, veja se conhece os principais conceitos referentes a este tema: tipos de *layout* e suas vantagens/desvantagens. Em seguida, planeje sua visita: defina uma biblioteca a que tenha acesso e elabore alguns pontos de observação, a partir do exposto nas seções 4.2 e 4.4. Ao chegar lá, tente desenhar seu *layout*. Isso facilitará o reconhecimento do tipo em questão. Depois, converse com cerca de cinco usuários da biblioteca para identificar os problemas. A partir daí, use seus conhecimentos e sua criatividade para propor sugestões de melhoria. Lembre-se sempre de, depois, compartilhar suas conclusões com os colegas.

RESUMO

Nesta Unidade, discutimos três tópicos ligados à disciplina de OSM.

Os manuais administrativos foram o primeiro deles. Por serem um importante instrumento de gestão, que auxilia na padronização dos processos e na tomada de decisões, eles têm muitas aplicações. Entre elas, podemos destacar: registrar informações, servir de fonte de consulta para a implantação de normas, procedimentos e funções administrativas, treinar recursos humanos e fornecer diretrizes para a tomada de decisões programadas.

Há diferentes tipos de manuais. Podemos citar, dentre eles, os de: política e diretrizes, normas, procedimentos, sistemas, o da organização e o de instruções específicas.

A elaboração de manuais administrativos é um dos primeiros passos para a implantação da *ISO 9000*, já que auxilia na padronização dos processos e, conseqüentemente, na redução da variabilidade dos resultados. Apesar desses benefícios, o uso de manuais pode ser questionado, principalmente quando eles elevam o grau de burocratização das organizações ou quando estão desatualizados, devido a mudanças nos padrões e normas. A falta de atualização pode levar à tomada de decisões equivocadas e à conseqüente perda de qualidade.

O segundo tópico desta Unidade foi sobre a análise e o desenho de formulários. Eles são importantes como meios de comunicação, transmissão e registro de informações, podendo trazer muitos benefícios para a organização: uniformizar ou padronizar procedimentos, conferir-lhes valor legal, coletar dados e informações, facilitar sua compreensão etc. Os formulários podem ser classificados como planos, contínuos ou eletrônicos.

Por fim, discutimos sobre o arranjo físico ou *layout*, que pode ser definido como o local onde serão distribuídas, fisicamente, todas as instalações, máquinas, equipamentos e o pessoal que trabalha na organização. O estudo do *layout* pode ser aplicado a qualquer tipo de organização e é um tema essencial para as bibliotecas.

Ao escolher determinado arranjo físico para uma organização, devemos pensar em facilitar o fluxo de materiais e informações; aumentar a eficiência da mão de obra e dos equipamentos; melhorar a circulação das pessoas (clientes e funcionários); melhorar a comunicação, entre outros objetivos. Quando há problemas no *layout*, podem ocorrer situações como fluxos de trabalho e de movimentação confusos, formação de filas, desperdícios e insatisfação de clientes etc.

Ainda nesse terceiro tópico, estudamos os tipos clássicos de *layout*. No posicional, o material permanece parado, enquanto as pessoas e os equipamentos (recursos de transformação) se movimentam ao redor dele. No funcional ou por processos, os recursos de transformação são agrupados funcionalmente, de acordo com o tipo de processo ao qual estão vinculados. No *layout* linear ou por produto, os equipamentos e pessoas têm uma disposição fixa orientada para o produto. Por fim, no *layout* celular, os recursos a serem transformados são organizados em famílias de produtos que possuem os mesmos processos de fabricação e usam os mesmos tipos de equipamentos (recursos de transformação), para, depois, serem divididos em células de produção.

O bibliotecário, como um gestor, tem a responsabilidade de pensar no melhor *layout* da biblioteca. Para tanto, deve considerar decisões relativas ao espaço físico, ao tipo de mobiliário, à sinalização, aos fluxos de transformação e movimentação etc. Por isso, algumas recomendações foram feitas nesta parte da Unidade.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. C. G. **Organização, sistemas e métodos**. 2. ed. São Paulo: Atlas. 2005. v. 1.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000**: sistemas de gestão da qualidade: fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro: ABNT, 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000**: sistemas de gestão da qualidade: requisitos. Rio de Janeiro: ABNT, 2015.

AZEVEDO, E. M. K. **O espaço da biblioteca e os fatores que impactam a preservação das coleções**. Dissertação (Mestrado) – Universidade São Judas Tadeu, São Paulo, 2010.

BALLESTERO ALVAREZ, M. E. **Manual de organização, sistema e métodos**. São Paulo: Atlas, 1997.



BIBLIOTECA NACIONAL. Formulário de Requerimento de Registro ou Averbação. **Biblioteca Nacional**, Rio de Janeiro, [20--?]. Disponível em: <<https://www.bn.gov.br/arquivo/documento/formulario-requerimento-registro-ou-averbacao>>. Acesso em: 1 jun. 2017.

CHINELATO FILHO, J. **O&M: integrado à informática**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2001.

CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

D'ASCENÇÃO, L. C. M. **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PIMENTEL, G.; BERNARDES, L.; SANTANA, M. **Biblioteca escolar**. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 2007.

CONCLUSÃO

Chegamos ao final da disciplina e vamos relembrar, agora, um pouco de tudo o que aprendemos.

Embora tenhamos coberto todo o conteúdo proposto, discutindo diversos tópicos relativos à estrutura organizacional, à gestão de processos e à gestão da qualidade em serviços, não temos a pretensão de esgotar esses grandes temas. Pelo contrário, queremos que você encare este material como um ponto de partida para buscar outros e se aprofundar nos conhecimentos da área de **Organização, Sistemas e Métodos**.

É muito importante que você se lembre de consultar outras fontes de pesquisa, visitar os *sítes* indicados e complementar seu estudo com a bibliografia disponibilizada no decorrer de cada Unidade. Na educação dos dias atuais e, sobretudo, na modalidade a distância, o aluno é sujeito ativo na construção de seu próprio conhecimento. Portanto, assuma essa postura e temos certeza de que alcançará seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Foi com imenso prazer que desenvolvemos este material e esperamos que ele possa ajudá-lo a atingir seus objetivos.

Estimamos muito sucesso em sua trajetória!

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

ARAÚJO, L. C. G. **Organização, sistemas e métodos**. 2. ed. São Paulo: Atlas. 2005. v. 1.

CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

ALBRECHT, K. **Programando o futuro: o trem da linha norte**. São Paulo: Makron Books, 1994.

ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000: sistemas de gestão da qualidade: fundamentos e vocabulário**. Rio de Janeiro: ABNT, 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000: sistemas de gestão da qualidade: requisitos**. Rio de Janeiro: ABNT, 2015.

AZEVEDO, E. M. K. **O espaço da biblioteca e os fatores que impactam a preservação das coleções**. Dissertação (Mestrado) – Universidade São Judas Tadeu, São Paulo, 2010.

BALLESTERO ALVAREZ, M. E. **Manual de organização, sistemas e métodos**. São Paulo: Atlas, 1997.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

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.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: [s.n.], 2000. 2 v.



CHINELATO FILHO, J. **O&M**: integrado à informática. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2001.

CHURCHILL, G. A. J.; PETER, J. P. **Marketing**: criando valor para os clientes. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

CORRÊA, H. L.; CAON, M. **Gestão de serviços**. São Paulo: Atlas, 2008.

CRUZ, T. **Sistemas, organização e métodos**. São Paulo: Atlas, 1995.

CURY, A. **Organização e métodos**: uma visão holística. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

D'ASCENÇÃO, L. C. M. **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: Atlas, 2001.

DAFT, R. L. **Organizações**: teoria e projetos. São Paulo: Pioneira, 2002.

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.

DRUCKER, P. F. **A prática da administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**: previsão, organização, comando, coordenação e controle. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia de informação. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade**: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GIANESI, I.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 2009.

GRÖNROOS, C. **Marketing**: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

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

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Pearson Education, 2000.

LAS CASAS, A. L. **Qualidade total em serviços**. São Paulo: Atlas, 2006.

LIBQUAL+®. History of LibQUAL+®. **Libqual+**, Washington, 2014.
Disponível em: <https://www.libqual.org/about/about_lq/history_lq>.
Acesso em: 30 out. 2014.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

NORMANN, R. **Administração de serviços**. São Paulo: Atlas, 1993.

PIMENTEL, G.; BERNARDES, L.; SANTANA, M. **Biblioteca escolar**. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 2007.

ROCHA, L. O. L. **Organização e métodos: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 1998.

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.

SILVA, F. C. C. da; SCHONS, C. H.; RADOS, G. J. V. A gestão de serviços em bibliotecas universitárias: proposta de modelo. **Informação & Informação**, Londrina, v. 11, n. 2, p. 82-99, 2006.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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

VASCONCELLOS, E. P. G. **Contribuições ao estudo da estrutura administrativa**. Tese (Doutorado) – FEA/USP, São Paulo, 1972.

ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. **Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations**. New York: The Free Press, 1990.





UFRJ
100
ANOS
1920 | 2020
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

Faculdade de Administração
e Ciências Contábeis
Departamento
de Biblioteconomia



CAPES

MINISTÉRIO DA
EDUCAÇÃO



Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-85-85229-36-8



9 788585 229368

Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-85-85229-37-5



9 788585 229375