

Márcia Regina Migliorato Saad

Maria Cristina Olaio Villela

1100

**Gestão por processos em bibliotecas universitárias:
um estudo de caso**

São Paulo

2004

Márcia Regina Migliorato Saad

Maria Cristina Olaio Villela

**Gestão por processos em bibliotecas universitárias:
um estudo de caso**

Monografia do curso MBA em Gestão e Tecnologias
da Qualidade do Programa de Educação Continuada
em Engenharia da Escola Politécnica da
Universidade de São Paulo.

Orientador: Prof. Dr. Adherbal Caminada Netto

São Paulo

2004

AGRADECIMENTOS

A Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, através de seu Programa de Educação Continuada em Engenharia - PECE, que propiciou a realização desse curso.

À equipe da Biblioteca da Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, pelo constante apoio.

A Maria Cristina Gambetta de Almeida Maurelli, pela digitação do trabalho.

A Silvia Cristina M.Scudeller Zanatta pela formatação do texto.

A Silvia Regina Saran Della Torre pela revisão do texto.

A Elisabeth Adriana Dudziak pelas observações pontuais.

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	6
RESUMO	7
ABSTRACT	8
1 INTRODUÇÃO	9
2 ADMINISTRAÇÃO E MODELOS DE GESTÃO: Revisão teórica	11
2.1 A dimensão humana na gestão por processos	13
3 GESTÃO POR PROCESSOS – PRINCIPIOS BÁSICOS: Revisão	14
3.1 Gestão por processos em serviços.....	17
3.2 Gestão por processos em bibliotecas universitárias	17
4 METODOLOGIA	20
5 FUNDAMENTOS DE UM MODELO DE GESTÃO: Elementos críticos.....	21
6 SISTEMA DE GESTÃO EM BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA:	
Estudo de caso.....	23
6.1 Descrição básica da organização.....	23
6.1.1 Evolução da história.....	24
6.1.2 Porte	24
6.1.3 Principais áreas de atuação	24
6.1.4 Perfil da força de trabalho	25
6.1.5 Principais processos relativos ao produto	25
6.1.6 Principais clientes	26
6.1.7 Situação no ramo.....	26
6.1.8 Principais estratégias e planos de ação	26
6.1.9 Novas parcerias	27
6.1.10 Novas tecnologias	27
6.1.11 Aspectos peculiares.....	27
6.2 Administração por processos na DIBD.....	28
6.2.1 Gestão sistêmica	28
6.2.2 Política básica	29
6.2.3 Processo de informação	31
6.2.4 Processo de planejamento	33
6.2.5 Processamento de gerenciamento	36

6.2.5.1 Gerenciamento do plano da área estratégica.....	36
6.2.5.2 Planejamento da rotina.....	39
6.2.5.3 Kaizen	40
6.2.6 Processo de atuação no mercado.....	40
6.2.7 Processo de definição do produto	41
6.2.8 Processos produtivos.....	41
6.2.9 Processo de envolvimento das pessoas	44
6.2.10 Processo de gerenciamento do crescimento do ser humano	44
6.2.11 Liderança.....	45
6.2.12 Processo de auditoria	46
7 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	48
8 RECOMENDAÇÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	50
REFERÊNCIAS.....	51
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	53

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	Modelo de gestão	21
Figura 2 -	Sistema DIBD de gestão	28
Figura 3 -	Gestão sistêmica	29
Figura 4 -	Política básica da DIBD.....	30
Figura 5 -	Gráfico anual 2004 – Comutação Bibliográfica	32
Figura 6 -	Gráfico de controle – PDCA.....	33
Figura 7 -	Desdobramento das políticas 2004	35
Figura 8 -	Workshop prestação de contas.....	37
Figura 9 -	Gráfico de acompanhamento dos planos	38
Figura 10 -	Indicadores de desempenho	39
Figura 11 -	Mapeamento do processo – Comutação Bibliográfica	43
Figura 12 -	Planejamento de auditoria.....	47

RESUMO

O trabalho apresenta o sistema de gestão de organizações baseado na administração por processos, ou seja, um conjunto de causas tendo como objetivo produzir um efeito específico, denominado de produto de processo. A produtividade e, consequentemente, a competitividade, são obtidas a partir do modelo de aproveitamento do potencial humano direcionado à obtenção do produto do processo. A administração baseada em processos permite uma visão sistêmica da gestão. O objetivo do trabalho é contribuir para a mudança do paradigma de administração em bibliotecas, a partir da adoção da gestão por processos. O presente estudo tomou por base a abordagem metodológica qualitativa de levantamento e descrição de processos na Biblioteca da ESALQ. À partir do estudo de caso, pretende-se realizar a ligação entre a teoria e a prática de gestão por processos em bibliotecas e demonstrar a aplicação em uma biblioteca universitária, podendo ser estendida às demais bibliotecas que compõem o Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de São Paulo.

Palavras-chave: gestão por processos; bibliotecas universitárias

ABSTRACT

This paper presents the management systems prevailing in organizations based in management by process which means the adoption of a system whose concept is a set of causes that will generate a specific effect known as process output. The productivity and the resulting competitiveness will show up as a proportion of the model chosen to manage the potential of the human resources involved in the attainment of the process output. Management by process allows for a systemic vision of the managerial functions. The objective of this paper is to offer a piece of contribution for the change of the paradigm prevailing in the management of today into another based on management by process. The present study is based on the qualitative methodology to survey and describe the set of processes used in the library at ESALQ. Based on this case-study, it is our intention to build a link between theory and the practice of management by process in university libraries. It is a case-study about the implementation of the concept in a university library, and as such, hopefully, a model to be replicated in other outfits. Above all, to investigate the convenience and the feasibility to apply it to the several libraries that compose the Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de São Paulo.

keywords: university libraries; management by process

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho pretende contribuir para o conhecimento em torno da gestão por processos nas organizações e, em particular em Bibliotecas Universitárias.

Traça um panorama da administração, desde o início do século onde o modelo tradicional Taylor-fordista mostrava uma organização baseada na execução de tarefas, a produtividade estava relacionada à intensificação dos gestos, havia a separação entre a idéia, a elaboração do trabalho e sua execução, grande especialização e, um sistema de controle mais intenso.

As grandes mudanças mundiais levaram a questionamentos da estrutura tradicional e houve a necessidade de algo inovador.

Os japoneses foram os que mais procuraram formas alternativas de gestão e outras maneiras de administrar, foram sendo implantadas.

A gestão por processos teve destaque principalmente na última década, com a coordenação horizontal de decisões e delegação de poder às equipes, a autonomia e a valorização do ser humano, além de permitir a transparência de todos os processos.

Diante dessa mudança de paradigma, a Divisão de Biblioteca e Documentação da Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz da USP-ESALQ/USP-DIBD, decidiu enfrentar esse desafio e adotou como modelo de gestão, a administração por processos, chamado: Sistema “Dia” de Gestão, da Empresa Diagrama, a qual repassou, por intermédio da Fundação Douglas Andriani, toda a sua metodologia para a DIBD.

Nesse sentido, o objetivo do trabalho é apresentar e descrever o modelo de gestão implantado na Biblioteca da ESALQ/USP, baseado nos diferentes aspectos da gestão por processos aplicada à produção de serviços em bibliotecas universitárias, com o propósito de contribuir para a mudança nos paradigmas de administração dessas organizações.

Para tanto, ele trata inicialmente da revisão teórica da gestão por processos, em seguida é demonstrado o modelo e suas etapas de aplicação.

O trabalho não pretende esgotar o tema, apenas se propõe a ampliar os conhecimentos acerca da gestão por processos em bibliotecas universitárias, mostrando que esse modelo de gestão é um modelo aplicável a qualquer biblioteca acadêmica.

Deve-se destacar também que a presente Monografia, vem preencher o requisito de Conclusão do I MBA em Gestão de Qualidade para funcionários da Universidade de São Paulo, e é resultado do estudo da literatura, aliado a experiência da prática de implantação do

Sistema de Gestão por processos na Biblioteca da Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”.

2 ADMINISTRAÇÃO E MODELOS DE GESTÃO: Revisão teórica

De alguma maneira, a administração sempre existiu e foi se ampliando, tendo um sem número de conceitos e técnicas, com experiências das mais variadas origens. Uma das características desse caminho está no ponto de partida, na busca de resultados a qualquer custo.

Do Egito, da China, até na Grécia e Roma antigas, há registros que indicam o reconhecimento da importância da organização e da administração.

Alguns dos mais importantes princípios e práticas da moderna administração de empresas podem ser encontrados nas organizações militares. Koontz e Odonnel (1980) citam que a história está repleta de exemplos de líderes militares que comunicavam seus planos aos seus seguidores, na organização. Mesmo um comandante autocrático como o general francês Napoleão, suplementou seu poder de comando com uma explicação cuidadosa do propósito de suas ordens.

Registro de antigos papiros (1300 A.C.), no Egito e na China, registros similares indicam o reconhecimento da importância da organização e da administração.

Na região de Mileto, na Grécia, por volta de 500 A.C., a decisão de se especializarem em lá está fortemente ligada ao que hoje se denomina “foco do negócio”.

Vale a pena refletir sobre o que levou as instituições religiosas como a Igreja Católica e o Budismo (da Índia) a sobreviverem até hoje. Um ponto elas tem em comum; são as tradições espirituais, valores comuns e universais que constam da sua base: busca da Paz, da Verdade e do Amor, como caminho para a felicidade humana.

Drucker (1975), destaca que o industrial francês Fayol pode ser considerado como o verdadeiro pai da moderna teoria da administração com seu trabalho quanto aos princípios da administração geral, editado em 1919 com base na direção da mina de carvão. Na América do Norte, surgiu Henry Towne (1844-1924), que levantou questões como organização do trabalho comparada à organização da coletividade operária, eficácia comparada à eficiência, valores estabelecidos pelo mercado e pelo consumidor. Nessa mesma época surge George Siemens (1839-1901), na Alemanha, com a estruturação do Deutsch Bank. e, em 1911, Taylor lança seu livro Administração Científica, cujo tema abordou aspectos referentes à produtividade que muito contribuiu para o desenvolvimento das empresas.

Desde Taylor existe uma preocupação com os resultados de uma organização e também com a realização dos funcionários. O problema está em “como” estruturar um

modelo de gestão, para que os princípios fundamentais de valorização do ser humano, sejam considerados no dia a dia da operação de uma organização (ANDRIANI, 2004).

Nos primeiros anos da década de 20, Pierre S. Dupont, da Dupont Company, seguido de Alfred P. Sloan da General Motors, desenvolveram o princípio de organização para as “novas grandes empresas”: a descentralização. Dupont e mais ainda, Sloam também foram os primeiros a desenvolver abordagens sistemáticas aos objetivos empresariais, à estratégia e ao planejamento estratégico.

Em 1943, através de um estudo encomendado à General Motors, surge a carreira de Peter Drucker, maior pensador de administração do Século XX. Para Drucker (1975), a administração, como disciplina apareceu somente um pouco antes da 2ª Guerra Mundial, com um curso de Harvard. Até então os estudos se concentravam mais na área de comércio, contabilidade e finanças.

Desde o início do século XX até a metade da década de 70, as organizações se utilizaram dos conceitos e técnicas americanas e européias, dando origem aos seus modelos de gestão.

A partir de 1970, o Japão começa a ser conhecido pela qualidade e competitividade de seus produtos, influenciando também a administração, com seu sistema de gestão.

O sistema japonês, através do Prêmio Demming, que premia as empresas de excelência, foi desenvolvido logo após a Segunda Guerra Mundial. É fruto de pesquisas no mundo todo sobre técnicas de gestão, respeitando os valores japoneses.

O princípio da disseminação da educação está no contexto de adaptar o ser humano à organização. O modelo japonês utiliza o trabalho de Maslow sobre as necessidades humanas para escolha das ferramentas de gestão, que geram motivação no ambiente de trabalho.

O modelo americano se deve ao esforço de guerra e ao sucesso de suas empresas no pós-guerra, que acabaram chamando a atenção do mercado para o seu modelo de gestão.

Atualmente, o que melhor resume o pensamento da gestão norte-americana é o Prêmio Malcolm Baldrige, utilizado para medição de excelência na gestão.

A mais recente contribuição européia na gestão foi a série ISO 9000, que contemplou oito princípios da Administração: foco no consumidor, liderança, envolvimento das pessoas, abordagem por processos, a administração como um sistema, melhoria contínua, fatos e dados, e busca de benefício mútuos junto a todos os envolvidos.

No mundo de hoje, com mudanças aceleradas, com a necessidade de se ter uma atuação pró-ativa, com a corrida pela competitividade, as organizações precisam adaptar-se continuamente, através de inovações e melhorias que venham de toda a equipe. Produzir de

acordo com as exigências do mundo atual, depende da criatividade e da motivação das pessoas.

2.1 A dimensão humana na gestão por processos

Segundo Maslow (2000), os seres humanos, dotados de auto-estima têm um sentimento de dignidade, de controlar a própria vida e de ser o seu próprio chefe, conflitando com o propósito da busca de produtividade em primeiro plano. Para Maslow, o futuro está nas gerências esclarecidas que dão poder aos funcionários, ampliando o poder da própria gerência. Ele valida o trabalho de Douglas McGregor e pede que seja considerado o conceito da “teoria Y” da organização social, como exemplo de alto grau de sinergia da equipe. Nesta teoria, o chefe acredita no potencial da equipe e leva a gerência a desenvolver o planejamento com a participação de todos, e com delegação do trabalho.

Para Kahn (1982), mesmo a tecnologia sendo fundamental para o aumento da produtividade, o selecionador desta tecnologia são os valores das pessoas.

A organização que prima pela excelência dos serviços, que fornece, tem que se preocupar com a valorização do ser humano que a compõe, tendo em conta o seu potencial e o ativo importante que vai garantir o sucesso da filosofia gerencial.

3 GESTÃO POR PROCESSOS - PRINCIPIO BÁSICOS: Revisão

Mudanças nas práticas administrativas, quando quer que tenham ocorrido, levantaram dúvidas a respeito de paradigmas e métodos que, por muito tempo direcionaram a administração das organizações para um modelo clássico/ burocrático, baseado no planejamento e na execução analisados separadamente e, na divisão do trabalho por especialização.

As organizações viram-se obrigadas a deixar de lado práticas tradicionais em virtude do desenvolvimento tecnológico e econômico acelerado, ocorrido tanto no plano internacional como no nacional, sob pena de sucumbirem às forças do mercado.

As atividades de planejamento, até então, eram executadas pelos altos dirigentes sem envolver as pessoas que atuavam no setor operacional, deixando-as frustradas e, dessa forma, prejudicando a execução do planejamento, pois não valorizavam a capacidade do ser humano que executava as tarefas.

A divisão de trabalho, muito fragmentada, não estava alcançando os ganhos esperados, pois o trabalho muito limitado não era agradável, nem fácil de ser tolerado.

As atividades eram voltadas para produzir resultados iguais e não tinham o foco nos clientes. A produção era em massa, pensando-se somente na relação custo-benefício.

Sob esse paradigma, ficava subentendido que os empregados que executavam o trabalho não tinham tempo nem inclinação para monitorá-lo e controlá-lo e nem possuíam conhecimentos necessários para tomar decisões sobre ele. Os gerentes, auditores, contadores, registravam e acompanhavam o trabalho.

As organizações foram mudando seu modo de gerenciar, desde critérios diferentes de alocar responsabilidades, distribuir funções, passando até por formas de organização tais como, em rede, virtual, auto-desenhada, modelo inteligente e organização holística (TACHIZAWA;SCAIKO, 1977).

Um modelo de organização flexível é uma opção possível de ter sucesso, pois propõe a identificação e a segregação dos processos produtivos, dos processos de apoio, identificando nos processos produtivos os que são realmente estratégicos. O ramo de atividades da organização subsidia a delimitação dos processos produtivos e estratégicos.

Atualmente as organizações estão percebendo que a adoção de um sistema de gestão por processos, onde existe um equilíbrio entre o foco do negócio, que é a satisfação do cliente, e a rentabilidade da empresa, que lhe dá sustentação, é a melhor medida a ser adotada (GONÇALVES, 2002).

A estratégia agora é olhar para fora, para os clientes, acionistas, sociedade, fornecedores e oferecer valor (ou qualidade) agregado aos produtos e serviços.

Do ponto de vista organizacional, o que vale é olhar horizontalmente, e conhecer os processos que atravessam os setores, focalizando a atenção nos resultados.

Observa-se que a visão horizontal ou de sistema, de uma organização, representa uma perspectiva diferente da estrutura vertical encontrada num organograma tradicional.

Para entender a gestão por processos, buscou-se na literatura alguns conceitos de processo.

Segundo Gonçalves (2002), trata-se de um conceito fundamental na projeção dos meios pelos quais uma empresa pretende produzir e entregar seus produtos e serviços aos clientes.

De acordo com a ABNT NBR ISO 9000 (2000), qualquer atividade ou conjunto de atividades que usa recursos para transformar insumos (entradas) em produtos (saída), pode ser considerado um processo.

Já Werkema (1995, p.6) entende que processo é uma combinação dos elementos, equipamentos, insumos, métodos ou procedimentos, condições ambientais, pessoas e informações do processo ou medidas, tendo como objetivo a fabricação de um bem ou fornecimento de um serviço.

Salerno (1999, p.104) afirma que processo é uma palavra de muitos significados mas adota a seguinte definição para processos operacionais “uma cooperação de atividades distintas para a realização de um objetivo global, orientado ao cliente final que lhes é comum”. Um processo é repetido de maneira decorrente dentro da empresa. Tem como características: uma organização estruturada, entradas tangíveis ou intangíveis, saídas, recursos, custos, desempenho global, fatores de desempenho e um desenrolar temporal.

Pode-se entender, depois de observar as várias definições, que o processo comprehende atividades seqüenciais alimentadas por entradas (inputs) e que têm como resultado algum bem, ou serviço (outputs) para ser entregue a alguém. O processo visualiza uma seqüência de tarefas que começa com o entendimento exato do que o cliente quer e termina quando ele consegue obter o que necessita e deseja. Além disso, todo processo tem um responsável por sua execução e desempenho. Todos os processos precisam ter um “feedback” para possibilitar mudanças significativas na sua condução e necessitam ser reavaliados constantemente.

Esta visão geral permite colocar nos modelos da representação de uma organização, o cliente, o produto e o fluxo de trabalho (geralmente pouco conhecido); permite ter um panorama de como o trabalho é feito por processos que cortam as fronteiras funcionais e deixa

claro o relacionamento interno entre o cliente-fornecedor, por meio dos quais são gerados serviços/produtos (TACHIZAWA; SACAICO, 1997)

Como aponta Gonçalves, (2002, p.49), a organização que é orientada por processos já implantou uma cultura de trabalho diferente. É valorizado o trabalho em equipe, a cooperação, a responsabilidade individual e o desejo de fazer melhor. Ela mapeia os processos, faz com que seus funcionários tomem conhecimento deles, compreendam e se responsabilizem, fazendo dessa maneira, com que se desenvolva o sentimento de “propriedade do processo”.

Os trabalhos são realizados de forma participativa, envolvendo os empregados e técnicos em todas as etapas e criando grupos de padronização de processos, mas propiciando um certo poder de autonomia, ou criando grupos semi-autônomos com algum poder de decisão.

A padronização dos processos é importante para definir responsabilidades, assegurar a qualidade, exercer a melhoria contínua e, registrar o “conhecimento tecnológico” da empresa.

Para a eficácia do funcionamento das organizações é necessário que se faça a identificação e o gerenciamento dos processos inter-relacionados e interativos, pois, a saída de um processo resultará diretamente na entrada do processo seguinte.

As organizações com modelos tradicionais em geral tem como foco a estrutura organizacional, já nas que direcionam a gestão por processos, o foco se dá nos próprios processos. Abaixo, apresentamos um quadro comparativo das características de gestão apresentando as diferenças dos dois modelos.

Foco na Estrutura Organizacional	Foco nos Processos
Os problemas da organização são os empregados	Os problemas da organização estão nos processos
Cada um cuida do seu serviço	As pessoas ajudam a fazer as coisas acontecerem
Cada um sabe de seu serviço	Todos sabem como seu serviço se encaixa no processo total
Avalia-se o desempenho dos indivíduos	Avalia-se o desempenho dos processos
Problemas? Mude os empregados	Problemas? Mude os processos
Sempre é possível achar alguém melhor	Sempre é possível aperfeiçoar os processos
É preciso controlar os empregados	É preciso treinar as pessoas
Não confiar em ninguém	Estamos nisso juntos
Quem é responsável pelo erro?	O que permitiu que o erro acontecesse?
Corrigir os erros	Estabilizar o processo
Orientação para a própria organização.	Orientação para os clientes. Daí decorre o lucro.

Quadro 1

Fonte: <http://www.poli.usp.br/Organizacao/APA/Metodologia/GestaoProcessos.asp>

3.1 Gestão por processos em serviços

A crescente importância do setor de serviços na economia mundial despertou um grande interesse por esses tipos de operações. Na prática, muitos setores procuram usar, e efetivamente usam, diversos programas para aperfeiçoar e ampliar seus serviços, procurando com isso aprimorar seu desempenho e suas operações, a fim de preservar sua capacidade competitiva.

As operações de serviços estão atreladas aos consumidores ou clientes. Estes participam do processo e atuam no sistema de operações de serviços orientados pelo objetivo de alcançar seus valores agregados. Na produção e consumo de serviços, esta é uma característica distinta. A implementação de um sistema de gestão da qualidade no setor de serviços assegura que as necessidades implícitas ou determinadas pelos clientes sejam atendidas.

Atualmente, as organizações têm buscado o estudo dos seus processos para adequar às suas atividades, tanto do ponto de vista do mercado, como do ponto de vista organizacional.

• • •

3.2 Gestão por processos em bibliotecas universitárias

A gestão por processos em bibliotecas universitárias ainda é um tema pouco explorado na literatura. Especial destaque deve ser dado ao trabalho de Santos, Fachin e Varvakis (2003) junto a Biblioteca da Universidade Federal de Santa Catarina.

Segundo eles, a gestão por processos passa a ter papel decisivo nas Organizações de serviços, principalmente para as que prestam serviços de informação, como no caso de bibliotecas.

A Biblioteca Central da UFSC desenvolveu um trabalho, que busca gerenciar seus processos de serviços utilizando e testando uma técnica denominada ServPro.

Essa técnica foi uma adaptação da técnica IDEF 3 desenvolvida pela Força Aérea dos Estados Unidos. A IDEF 3 é uma técnica de mapeamento de processos, baseada na combinação de gráficos e textos, apresentados de uma forma sistemática e seu entendimento apóia a análise e fornece a lógica para mudanças potenciais, necessidades e dá suporte às atividades de integração. (TSENG; QUINHAI; SU, p.50, 1999).

Para que essa técnica pudesse dar suporte à melhoria da qualidade em serviços, Santos e Varvakis a adaptaram e daí surgiu a técnica ServPro (derivada das palavras serviço e

processo (SANTOS; FACHIN; VARVAKIS, 2003). Esta, permite mapear o processo do serviço do ponto de vista do usuário. A interação do cliente com o serviço, através do processo permite à organização planejar novos serviços, analisar os processos existentes e utilizar novas tecnologias de informação.

O ServPro abrange somente os processos em que o cliente participa, pois entende que a melhoria da qualidade em serviço só ocorre a partir da percepção do cliente e da sua experiência durante a sua interação com a organização.

Ele tem 2 (dois) componentes: 1) diagrama que tem como elementos básicos as atividades de interação, setas, junções e “go-to” e tem como finalidade fazer a representação gráfica do processo; 2) documento de elaboração que fornece informações adicionais para as atividades, complementando a representação do processo e é usado somente para as atividades de interação. As informações aí contidas possibilitam a avaliação de desempenho do processo.

A Biblioteca Central coletou os dados para a aplicação da técnica por meio de entrevistas não estruturadas com seus funcionários e, através de observações nos processos selecionados para o estudo. Utilizou também uma análise documental dos dados complementares obtidos na Home Page da Biblioteca.

Ela apresenta o seu Macro Processo que é: Desenvolvimento da Coleção → Tratamento Técnico → Atendimento → Usuário. A abrangência do estudo de caso foi o Atendimento.

Nesse sentido, entende que o usuário que busca a informação interage com a Biblioteca Central durante o processo em 4 atividades: 1) entrar na Biblioteca; 2) procurar a informação; 3) obter informação e 4) sair da Biblioteca.

Para cada atividade de interação foi feita uma decomposição ou diagrama. Na atividade pesquisar a informação foram feitos documentos de elaboração para cada uma das 3 formas de pesquisar. Nos documentos foram levados em consideração 6 determinantes da qualidade, a saber: confiabilidade, rapidez, tangibilidade, empatia, acessibilidade, flexibilidade, disponibilidade.

Para cada atividade de interação foram escolhidos os determinantes críticos. Os determinantes críticos determinam o grau de qualidade da operação.

Após proceder a aplicação do ServPro, concluiu-se que ele apresenta vantagens: na adequação para o planejamento e análise de processos de serviços; descreve a experiência de serviço do ponto de vista do usuário; faz a representação gráfica baseada em diagramas e complementada pelos documentos de elaboração; apresenta facilidade na sua utilização e dá suporte para a avaliação de desempenho do processo podendo ser utilizada em qualquer

biblioteca, recomendando-se que sejam feitos estudos de caso longitudinais, que analisam a utilização do ServPro ao longo do tempo.

Essa técnica é uma ferramenta que pode ser de grande utilidade para gestores de Bibliotecas e Centros de Informação. (SANTOS; FACHIN; VARVAKIS, p.94, 2003).

Como apontam Reis e Blattmann (2004) a gestão por processos em bibliotecas permite uma melhoria contínua na qualidade de processos, serviços e produtos. Os processos podem e devem ser alterados sempre que necessário, com a inserção de novas tecnologias da informação e da comunicação. A gerência de processos permite a economia de tempo e de recursos financeiros, quando se está realizando alguma coisa.

Todas as bibliotecas têm seus processos, de Aquisição, processos Técnicos, Atendimento, Entrega, e é importante que sejam bem conhecidos e que se assegure o relacionamento entre eles. A falta de qualidade de um pode comprometer os demais e, garantir qualidade em cada fase significa preocupar-se com a qualidade de toda a operação exigindo menores esforços e causando menos conflitos.

Nas empresas de serviços, e aqui classificam-se as bibliotecas, o conceito de processo assume grande importância uma vez, que a seqüência de atividades nem sempre é percebida pelo cliente, nem pelas pessoas que as realizam. Faz-se necessário aproximar-se de modelos nos quais o capital intelectual, a valorização do ser humano e a gestão da informação e do conhecimento sejam fundamentais.

4 METODOLOGIA

O trabalho trata a gestão por processos em bibliotecas universitárias a partir da abordagem qualitativa, utilizando o estudo de caso da Biblioteca da ESALQ. Os estudos de caso são adequados quando busca-se a compreensão de fenômenos contemporâneos, ainda não suficientemente explicados pela teoria. Os parâmetros da abordagem foram a pesquisa documental.

A implantação do modelo de gestão sistêmica se deu em 5 anos e teve início com o treinamento da linguagem específica GPQT - Gestão pela Qualidade Total, passando por todos os 12 processos, incluindo as respectivas técnicas e ferramentas. Para cada técnica repassada, seguiu-se uma verificação através de avaliações para medir o conhecimento adquirido e posteriormente a prática, ou seja, a implantação propriamente dita. Inicialmente os treinamentos foram dirigidos à Diretoria e gerências, cuja nota mínima deveria ser 9,0 e multiplicado aos demais com a nota mínima 8,0. As avaliações ou provas são repetidas quantas vezes forem necessárias, pois o objetivo é fazer com que os conceitos sejam fixados antes da prática. A técnica do 5S ligada ao Processo de Crescimento do Ser Humano é sempre a segunda a ser repassada, pela motivação e impacto que causam.

Para aqueles processos que requerem monitoramento, medição e avaliação, são repassadas as ferramentas da qualidade como: matriz de correlação, QFD, curva ABC, Pareto, etc.

A partir de 1999, com o conhecimento e práticas adquiridos, foi possível realizar o primeiro Planejamento Estratégico para a definição das Políticas para o ano de 2000.

Todo o conhecimento gerado a partir da implantação, está sistematizado, acessível através de meio digital e em papel.

As técnicas ligadas ao desenvolvimento do ser humano são sistematicamente recicladas para fins de certificação, cujo resultado é simbolizado por selos dispostos no crachá de cada funcionário.

Depois de implantados todos os processos e técnicas, sua checagem é feita a cada três meses, também sistematicamente através da Auditoria Interna, pelos próprios funcionários e, anualmente através do “shakedown” realizado pela Consultoria.

5 FUNDAMENTOS DE UM MODELO DE GESTÃO: Elementos críticos

A literatura na área de gestão destaca que as inovações e a melhoria contínua se transformam em um ponto fundamental para a sobrevivência da organização. A inovação aqui é entendida como algo que gera rompimento com a maneira tradicional de atuar, “quebra de paradigma”, enquanto que a melhoria gera mudanças não estruturais. Ela tem origem na criatividade humana, que por sua vez, depende do ambiente para que ocorra.

Se a organização precisa de inovação e melhoria, seu modelo de gestão deve atender a esse propósito.

Os fundamentos do modelo de gestão voltados para esse fim são apresentados na Figura 1, segundo ANDRIANI (2004).

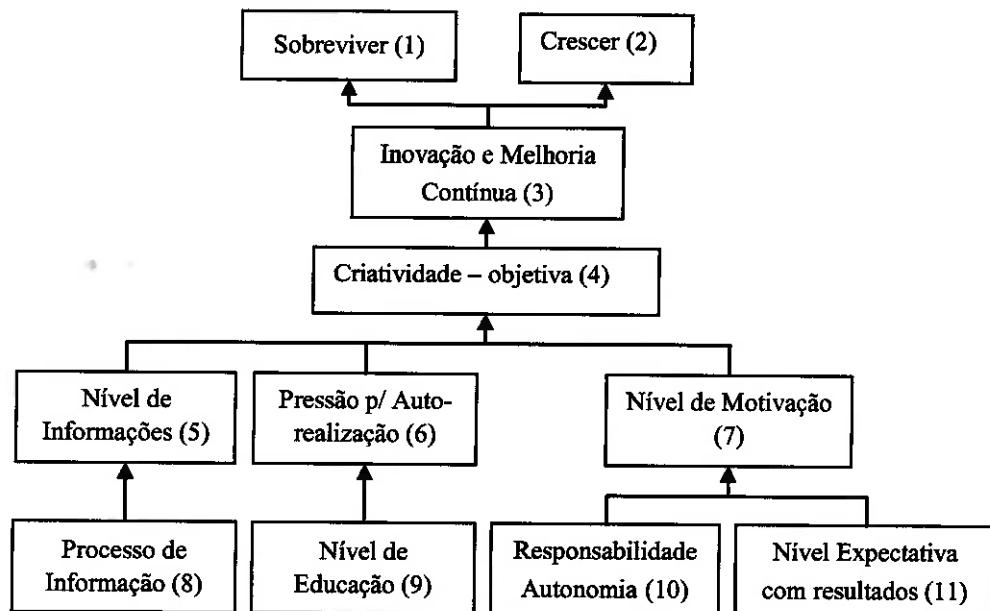


Figura 1 – Modelo de gestão

A inovação e criatividade (3 e 4) conduzem à sobrevivência da organização (1). Tem origem na criatividade aplicada na atividade: criatividade objetiva (4). A criatividade depende dos níveis de informação (5), da pressão para auto-realização (6) e do nível de motivação (7), para gerar um ambiente propício ao seu desenvolvimento, sendo que as pessoas precisam estar preparadas nesta direção. Para tanto, o processo de informação (8) que estabelece o nível de informações, deve conter o que é crítico para cada indivíduo dentro da organização. A origem deste processo está ligada à missão, visão, valores, às políticas, objetivos e metas, com

todos os indicadores críticos quanto ao desempenho, perante o cliente, acionistas, funcionários e sociedade. A base para auto-realização é o conhecimento, pelo indivíduo da natureza humana, que depende de educação (9). Definições claras de responsabilidade e autonomia (10) por toda a organização, junto com a expectativa dos resultados (11), processo de *feedback*, visam à cobrança de responsabilidade, influenciando o nível de motivação (7).

6 SISTEMA DE GESTÃO EM BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA: Estudo de caso

O modelo de gestão proposto está baseado no Sistema DIBD de Gestão, da Divisão de Biblioteca e Documentação, da Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”.

Por sua vez, o Sistema DIBD deriva do Sistema Dia de Gestão, da Empresa Diagrama, que através de sua Fundação Douglas Andriani, transferiu sua metodologia para DIBD, que a adaptou para gestão de serviços de biblioteca.

O ponto de partida do modelo é o ser humano, com sua natureza universal e seus valores essenciais, devendo-se estruturar, a partir dele, as diretrizes da biblioteca, tendo-se em conta:

- O modelo para gerar pensamento sistêmico, necessita ter impacto e ao mesmo tempo ser simples para ser entendido por todos;
- Deve-se assegurar a cada funcionário os conceitos básicos que norteiam uma biblioteca;
- O modelo deve ser capaz de, através do processo planejamento e desenvolvimento de políticas, assegurar novos rumos que valham a pena ser seguidos e servem de base para o uso da criatividade;
- O processo de gestão, aliados com os processos produtivos devem permitir a canalização do potencial do indivíduo, cujo exercício deste potencial possa se transformar em habilidades

6.1 Descrição básica da organização

A Divisão de Biblioteca e Documentação - DIBD atua na difusão e intermediação da informação, apoiando as atividades de ensino, pesquisa e extensão da Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz” - ESALQ, da Universidade de São Paulo - USP. Está inserida entre as 41 bibliotecas que compõem o Sistema Integrado de Bibliotecas - SIBi da Universidade de São Paulo. Por se tratar de uma Unidade dentro de uma Organização Governamental, não tem fins lucrativos, mas não deixa de possuir caráter competitivo, em relação as demais bibliotecas do sistema, e bibliotecas universitárias agrícolas.

6.1.1 Evolução histórica

Desde a criação da Biblioteca, em 1901 até a ampliação de sua estrutura em 07/11/84 como Divisão (Processo RUSP nº 32.977/83), tem sido sua missão atender o alto grau de exigência de seus clientes, razão pela qual optou por um modelo de gestão moderno, que veio facilitar o cumprimento desta missão, além de permitir o crescimento individual de seus colaboradores, o uso racional dos recursos disponíveis e propiciar melhores condições de trabalho.

O Programa de Gestão de Qualidade foi implantado com o suporte da Comissão de Qualidade e Produtividade do Campus “Luiz de Queiroz” - CGQP em consonância com o Decreto 40.536 de 1996 do então Governador Mário Covas.

6.1.2 Porte

A área física da DIBD conta com 3.604m² de área construída possuindo além da Biblioteca Central (BC), mais 3 Bibliotecas Setoriais (BSs), localizadas nos seguintes Departamentos da ESALQ: Agroindústria, Alimentos e Nutrição (BST); Genética (BSG) e Economia, Administração e Sociologia (BSE). Os recursos são provenientes da Reitoria da Universidade de São Paulo - USP, através do SIBi e da própria ESALQ.

6.1.3 Principais áreas de atuação

Atua em todas as áreas: local, regional, estadual, nacional e internacional, especialmente dentro das Unidades da USP, para atender alunos, pesquisadores, docentes e funcionários que constituem a comunidade.

O relacionamento com os demais clientes em outras áreas, é realizado através de parcerias, convênios e acordos, tais como: intercâmbio de publicações, empréstimo e comutação bibliográfica.

6.1.4 Perfil da força de trabalho

A força de trabalho é constituída de 36 funcionários e 9 estagiários, sendo 15 bibliotecários, 10 técnicos de informação e documentação e 07 auxiliares de documentação e informação, 1 técnico administrativo, 02 operacionais, 1 temporário.

6.1.5 Principais processos relativos ao produto

Os processos relativos aos produtos estão demonstrados no “mapeamento do processo” de cada unidade gerencial básica-UGB da Biblioteca. UGB é a terminologia adotada para pequenas células de trabalho, dentro das seções que desenvolvem seus respectivos produtos.

Os principais processos finalísticos, ou seja, aqueles cujo produto é destinado ao cliente externo, estão ligados à área de acesso a informação: Referência, Empréstimo, Acesso ao Site, Acesso às bases de dados, Venda de publicações, Cópias, Normalização e Editoração.

Os principais processos de apoio são relativos à área administrativa e ao tratamento técnico da informação: Controle de receitas, Administração de materiais, Gerenciamento da rede local, Gerenciamento de base de dados, Produção bibliográfica, Seriados, Aquisição de material bibliográfico, Monografias.

Como a DIBD está subordinada administrativamente à ESALQ, representando 5% da sua força de trabalho e da receita, cabe à ESALQ, prover recursos para gestão de pessoal, aquisição e manutenção de equipamentos.

Como integrante do SIBi/USP, representando 4,8% da força do trabalho e 1,5% da verba RUSP - Reitoria da USP, cabe ao SIBi, prover para DIBD, recursos para manutenção do acervo, assinatura de serviços de acesso on-line, aquisição de softwares e verbas especiais para treinamentos sistêmicos. Alguns equipamentos também podem ser adquiridos pela DIBD, assim como materiais bibliográficos, utilizando-se recursos de orçamento e receita.

Os produtos e serviços de informação prestados pela DIBD à toda comunidade esalqueana contribuem para a missão da Instituição direcionada ao ensino, à pesquisa e extensão. Também apóiam e constituem em si só, o próprio Sistema Integrado de Bibliotecas da USP.

6.1.6 Principais clientes

Alunos, professores e pesquisadores da USP, bem como de outras instituições, representadas por suas respectivas bibliotecas são os principais clientes da DIBD, cujos produtos envolvem: o site “<http://dibd.esalq.usp.br>”; as bases de dados; publicações para venda; catálogos; treinamentos/seminários; levantamentos bibliográficos; revisão e normalização de teses e dissertações; atendimento ao cliente, incluindo serviços personalizados; empréstimo; empréstimo entre bibliotecas; comutação bibliográfica; manuais de orientação e folders de divulgação.

6.1.7 Situação no ramo

A DIBD está entre as maiores bibliotecas do SIBi, tanto em área física como em acervo e é a maior biblioteca do Brasil na área agrícola.

Para efeito de desempenho, pode-se dizer que tem como concorrentes as 40 bibliotecas que compõem o SIBi, mais as bibliotecas universitárias agrícolas no Brasil.

6.1.8 Principais estratégias e planos de ação

Dentre aquelas que obtiveram maior impacto, destacam-se:

- a) as estratégias de marketing que divulgaram amplamente os serviços e produtos;
- b) os planos de consistência do banco de dados (Dedalus) que permitiram a implantação definitiva do empréstimo automatizado (apenas 7% das bibliotecas do SIBi dispõe do sistema);
- c) redução de custos, visando atender ao provedor de recursos (acionista);
- d) implantação do Sistema de Informação, que permitiu levantar indicadores de desempenho, baseado em metas para cada UGB - Unidade Gerencial Básica
- e) planos de inclusão digital, destinados as escolas públicas de ensino fundamental, localizadas na vizinhança da ESALQ.

6.1.9 Novas parcerias

As mais recentes parcerias foram feitas com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE como biblioteca depositária de novas publicações da Instituição, e com a Coordenadoria de Aperfeiçoamento do Pessoal do Ensino Superior - CAPES que permitiu o acesso aos textos completos de revistas eletrônicas.

6.1.10 Novas tecnologias

Merecem destaque:

- a) implantação do módulo circulação do Software Aleph, para automação do empréstimo,
- b) uso do scanner e do software Ariel para o envio on-line de dados, a partir do documento original impresso (Comutação on-line).
- c) os recursos da internet que tornou disponível serviços e produtos, como acesso à diferentes tipos de dados e informações, 24 horas por dia.

6.1.11 Aspectos peculiares

A DIBD foi pioneira entre as bibliotecas da USP, ao adotar formalmente um programa de qualidade e também na criação de home page própria, inclusive em dois idiomas (português/inglês). Através da página, usando um único endereço, pode-se chegar a uma infinidade de dados e informações, além de permitir que vários serviços possam ser solicitados virtualmente pelos clientes.

Criou um meio de geração de recursos, a partir da cobrança de serviços de informação e venda de publicações denominado Renda Industrial ou Receita, gerenciado pela Tesouraria da ESALQ.

6.2 Administração por processos na DIBD

O modelo sugerido está dividido em 12 processos (Figura 2) e para cada um deles é mostrada uma evidência de aplicação na DIBD.

A administração baseada em processos permite uma visão do todo, de forma simples que é fundamental para o pensamento sistêmico.

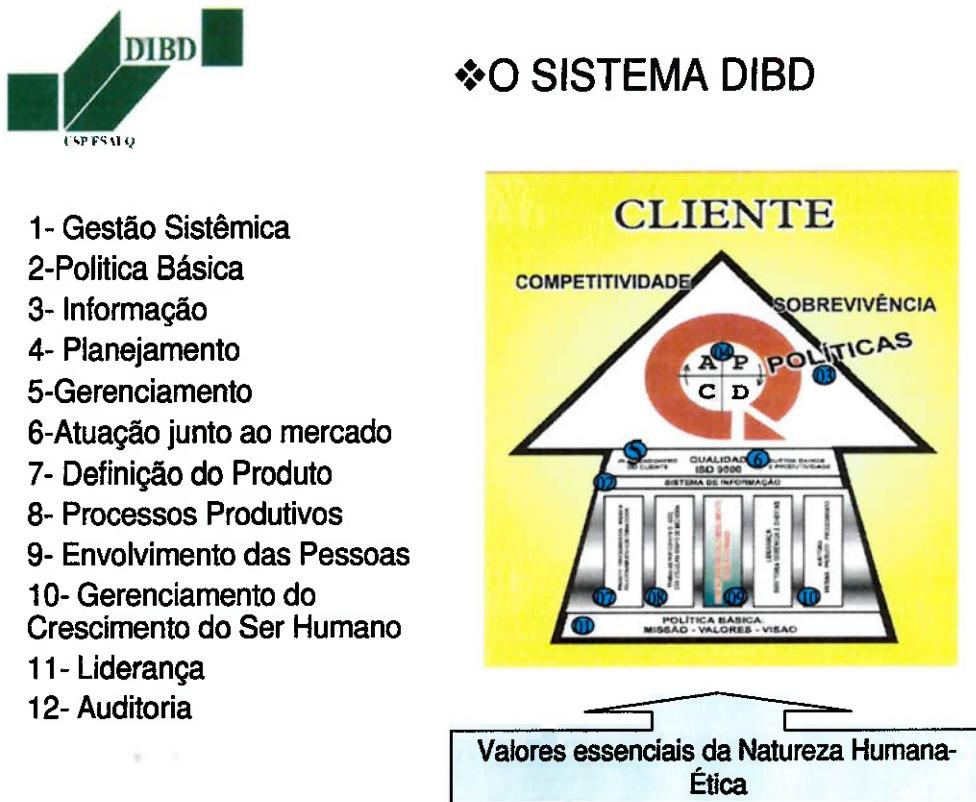


Figura 2 – Sistema DIBD de gestão

6.2.1 Gestão sistemica

Neste processo, a organização/Biblioteca não é considerada uma instituição independente, isolada, mas sim um conjunto de células integradas.

Utiliza ferramentas de impacto nos resultados, com base nos sistemas japonês, americano e europeu, tendo como pontos chaves:

- a) a simplicidade para ser aplicado a qualquer organização

- b) o uso de técnicas, já que para se ter pensamento sistêmico na gestão, todas as peças devem fazer sentido e estar clara a conexão de todas.
- c) aplicação de ferramentas sintonizadas com as demais, formando um todo
- d) estruturada dentro dos moldes das novas ISO para gestão geral.

Procedimento de Gestão

	Data revisão	Revisão N.º	Data criação	Número
	10/10/03	01	30/07/01	J01-01

Folha de Verificação das Técnicas que serão implantadas

Item do Sistema de Gestão	Técnica que será implementada
1. Pré- Qualificação em Conceitos GPQT- Diretoria - Gestência e Chefias. Montagem do Conselho, comitê e sub-comitê	<ul style="list-style-type: none"> - Índice geral do procedimento de gestão- - Oficialização linguagem- - Liderança do conselho e dead line - - Liderança do comitê - - Liderança do sub-comitê -
2- Planejamento: Montagem do PDCA sobre os objetivos em curso	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivo ,meta e método - Gerenciamento (uso das 4 fases do PDCA) - Planejamento-
3- Sistema de Informação	<ul style="list-style-type: none"> - Tecnologia crítica - - Reclamações - - Benchmarking - - Sistema de informação -
4- Políticas: Diretriz da qualidade	<ul style="list-style-type: none"> - Políticas-
5- Controle e Análise das Políticas: Montagem do Workshop	<ul style="list-style-type: none"> -Reunião de prestação de contas - workshop - - Workshop diretoria-
6- Trabalho Participativo: UGBs – Unidades Gerenciais Básicas	<ul style="list-style-type: none"> - Unidade gerencial básica -
7- Padronização da Rotina	<ul style="list-style-type: none"> - Padronização - - Manual da qualidade e manual de procedimentos - - Produto- - Procedimento-
8- 5S – House Keeping	<ul style="list-style-type: none"> - 5s-house keeping -
9- Controle da rotina: Administração visível	<ul style="list-style-type: none"> - Administração visível -
11-Gerenciamento do Crescimento do Ser Humano: a) Programa de educação	<ul style="list-style-type: none"> - Programa de educação -
12-Reunião Relâmpago	<ul style="list-style-type: none"> - Reunião relâmpago -
13-Controle e Análise da rotina: Auditoria	<ul style="list-style-type: none"> - Auditoria do produto- - Auditoria de procedimento- - Auditoria conc. Mbb- - Auditoria de segurança-

Processo nº1

figura 3 – Gestão sistêmica

6.2.2 Política básica

O processo pode ser entendido como um plano de longo prazo, e tem como ponto de partida os valores universais, intrínsecos da natureza humana, visando assegurar o comprometimento dos indivíduos com o projeto da organização. Do ponto de vista racional, deve ser o primeiro processo a ser implantado e tem que ter estreita correlação com o planejamento de médio e curto prazo.

Envolve a missão, valores e visão: A missão do negócio deve refletir a razão de ser da sua existência, os valores devem ser seguidos por todos, e a visão determina aonde e em que prazo a organização quer chegar.

A Figura 4 descreve a Política Básica da DIBD, na sua segunda versão, pois a visão anterior, até 2003 foi atingida, quando do recebimento do Prêmio Paulista de Qualidade de Gestão.

A política básica define os rumos da biblioteca. É o ponto de vigilância do principal líder, cujo papel é defender esta política, principalmente os seus valores que devem ser exemplificados e respeitados por todos.

A missão é a fonte primária da montagem do gerenciamento da rotina, a partir do desdobramento de cada elemento da missão com relação a cada unidade de trabalho (células básicas, unidade gerencial básica).

MISSÃO	VALORES	VISÃO
Satisfazer as expectativas de nossos usuários, obtendo o maior número de recursos disponíveis, gerando um ambiente de harmonia e liberdade, fazendo emergir o potencial dos funcionários e contribuindo para o desenvolvimento da informação, da pesquisa e da educação agrícola no Brasil.	Respeitar o direito de todos de acesso à informação e disponibilizá-la a professores, alunos e pesquisadores nos seus mais diferentes formatos, preservando o patrimônio, a qualidade do ambiente de trabalho e a relação amistosa entre usuários e colaboradores.	Ser um centro de excelência dentre as bibliotecas universitárias brasileiras pela qualidade de serviço que presta a comunidade, obtendo reconhecimento nacional até 2007.



Figura 4 - Política básica da DIBD

6.2.3 Processo de informação

Enfoca a busca de entendimento quanto às tendências futuras para o negócio, estudos dos cenários e uso do capital intelectual na organização, visando a realização de inovações necessárias.

Está baseado naquilo que é fundamental para que haja foco de atuação, buscando gerar a melhor resposta: “input” em “output”. É um conjunto amplo de indicadores de desempenho, com vistas a um planejamento amplo que atenda todos os interessados diretos no negócio e a estruturação de “benchmarking”, onde se tem o marco de referência para itens críticos. O processo de informação abrange os aspectos da contabilidade gerencial e define as áreas onde o talento faz a diferença, e quais são as competências críticas.

Dentro deste processo são acompanhados os requisitos de toda a política, assim como seus parâmetros, visando atender à missão da organização. É uma central de controle da informação para permitir a definição das políticas fundamentais para sobrevivência e crescimento do negócio, bem como de todo o planejamento estratégico.

Cria um ambiente favorável à criatividade, induzindo seu rumo. O respeito ao indivíduo ocorre, pois o processo informa não só o porquê algo é feito, mas também permite a realização do auto-gerenciamento.

Na DIBD, o Sistema de Informação monitora o processo da rotina (processos produtivos), planejamento e gerenciamento.

Na rotina, os processos possuem indicadores de desempenho (requisitos) para cada procedimento operacional. Os requisitos são negociados com as chefias, tornando-se metas, as quais são monitoradas através de planilhas eletrônicas, que por sua vez geram os gráficos.

A Figura 5 mostra o gráfico do processo de Comutação (acumulado anual), cuja meta é o fornecimento de cópias de artigos em 2 dias. Os gráficos anuais ficam no quadro da diretoria, enquanto que os gráficos mensais, nas UGBs, nos respectivos quadros de administração visível, para que possa ser feito o acompanhamento pelas duas partes: chefia e equipe, evitando assim cobranças desnecessárias e permitindo o auto-gerenciamento.

Sistema de Informação Anual de 2004 - Comutação Bibliográfica

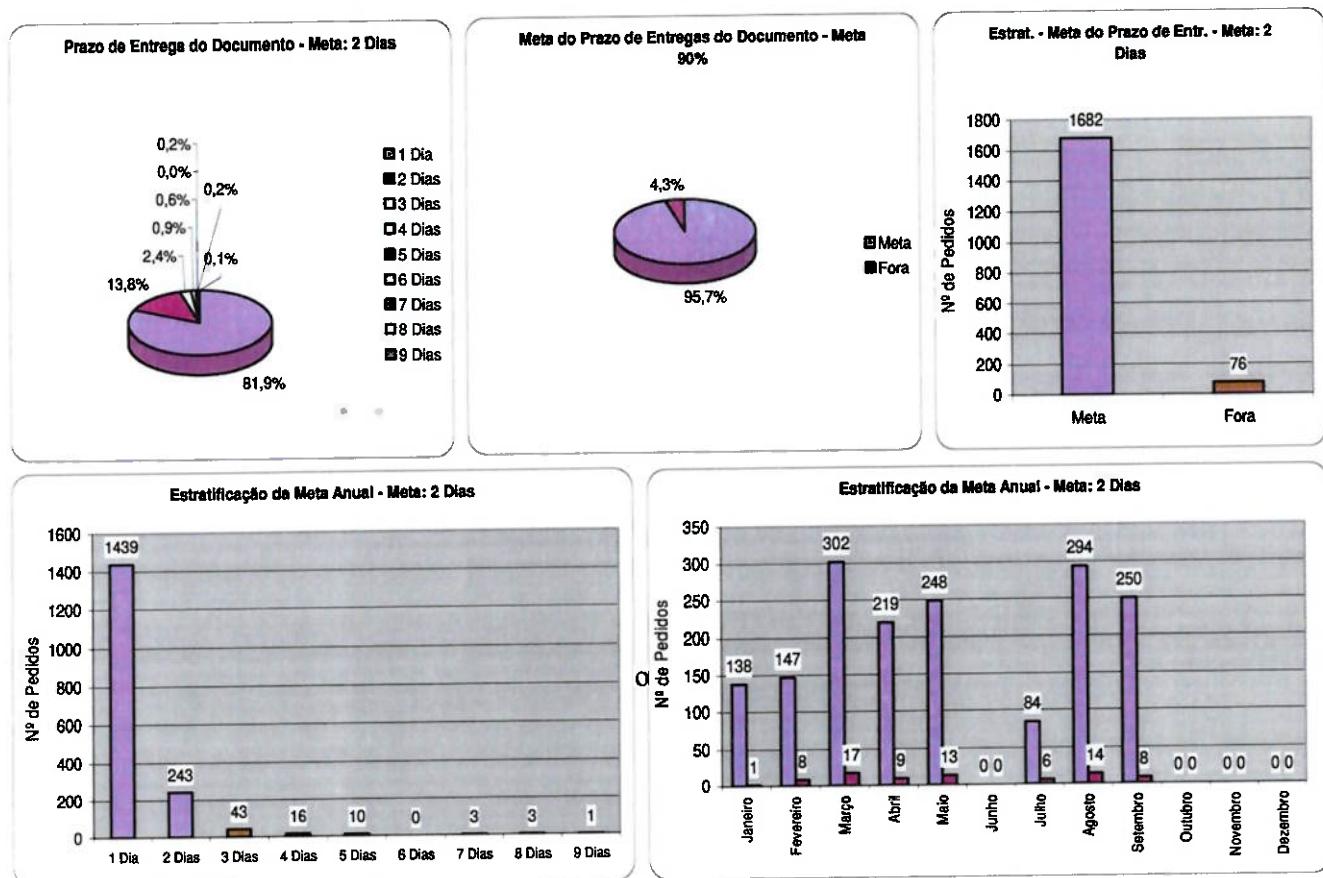


Figura 5 Gráfico anual 2004 – Comutação Bibliográfica

Quanto ao planejamento, o sistema acompanha os indicadores para cada política, com objetivo de manter ou alterar os rumos.

No processo de gerenciamento a função do Sistema de Informação é garantir que os planos (PDCA) contenham gráficos de controle para monitorar suas metas, pois durante a reunião de prestação de contas (workshop) são apresentados como forma de demonstrar se a meta daquele plano foi atingido ou não (Figura 6).

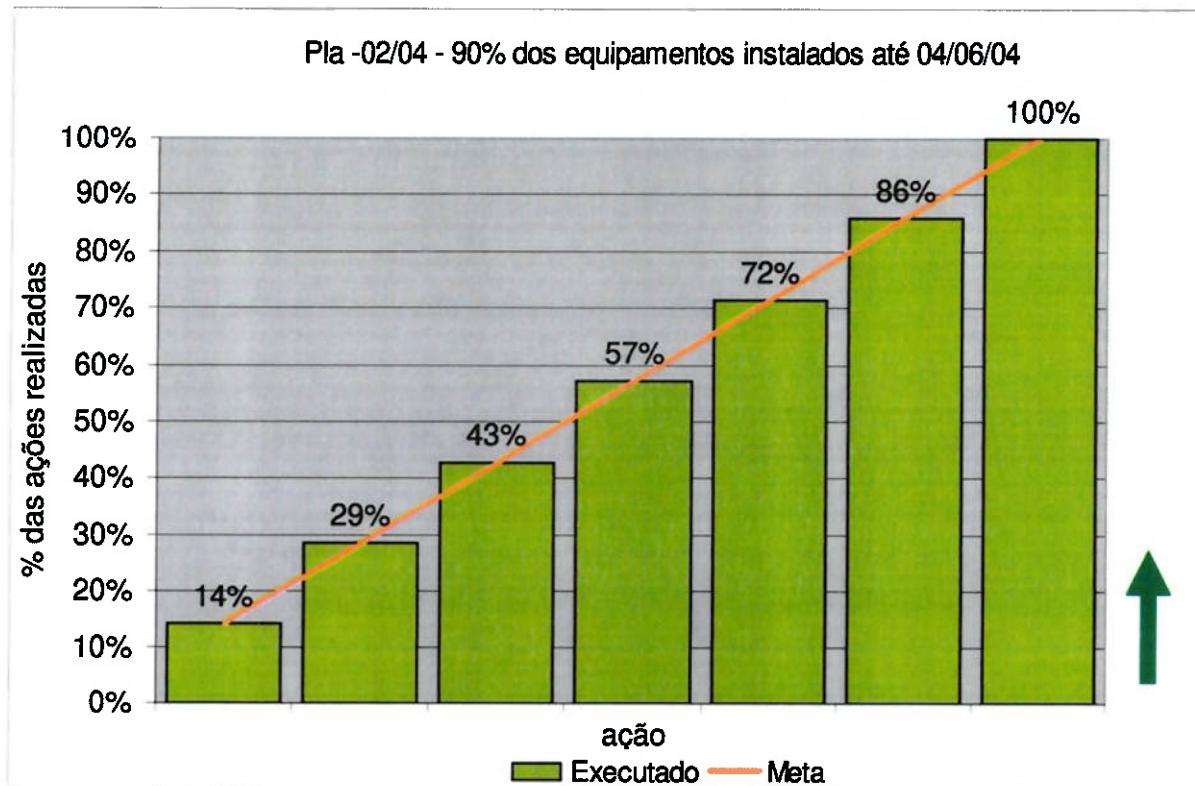


Figura 6 – Gráfico de controle - PDCA

6.2.4.Processo de planejamento

O processo de planejamento envolve as políticas, ou seja, as diretrizes gerais para o ano. Tem origem no processo de informação, pois é a partir dele que são desenvolvidas.

As políticas devem estar fortemente vinculadas ao crescimento e sobrevivência da organização, e somente o que é fundamental deve permanecer nela, para que todos os esforços sejam aplicados por todas as pessoas.

As políticas definem as áreas de inovação e são de responsabilidade da diretoria e do corpo de gerentes, que estão no nível estratégico e tático. São esses níveis que definem e viabilizam os rumos da organização, através do planejamento adequado.

Na montagem das políticas e organização dos dados, são utilizadas as ferramentas da qualidade, como matriz de correlação, por exemplo.

A administração por políticas é o ponto chave para que se torne viável sua execução, através dos desdobramentos, até chegar nas ações. Assim uma política da diretoria poderá ser desdobrada em planejamento da gerência que, por sua vez, vai gerar o planejamento da chefia, com uma relação de causa e efeito muito clara. O “que” é a política da diretoria e o “como” é o

planejamento da gerência, ou mesmo de um grupo interfuncional. Se o plano da gerência necessita ser desdobrado mais uma vez, ele se transforma em “o que”, e o planejamento da chefia se transforma em “como”.

Para que haja engajamento das pessoas, é preciso aplicar o ciclo de Deming – PDCA e a equipe deverá ser treinada em negociação.

Um ponto importante do processo de planejamento é que a área de eficácia é definida de cima para baixo, através de “o que fazer”. Assim a organização está voltada para o que necessita ser feito e não ser pressionada por uma rotina que poderá estar sem sentido. A área de eficiência é definida de baixo para cima, por quem vai executar o plano. Dessa forma há uma integração adequada entre as partes, assegurando que toda eficiência se apóie na área da eficácia, fazendo bem feito o que deve ser feito.

O quadro de Políticas da DIBD 2004 (Figura 7), mostra as políticas alinhadas à missão, atendendo as partes interessadas: cliente, acionista, colaboradores e sociedade, com os respectivos desdobramentos: objetivos e metas, e as correlações com a gerência, chefias e unidades básicas, que neste caso são as células ou menores setores dentro da biblioteca, com um ou dois produtos (serviços).

O desdobramento das políticas para todos os setores que possuem vínculo com as mesmas gera prioridade de objetivos em relação a cada setor.

Este processo permite na biblioteca, o uso da liberdade de expressão dos funcionários, seja para propor políticas e objetivos, como também assumir a proposta do método para os objetivos fixados, gerando um ambiente criativo e alinhando o indivíduo à organização (Biblioteca).

DESOBRAMENTO DAS POLÍTICAS - 2004

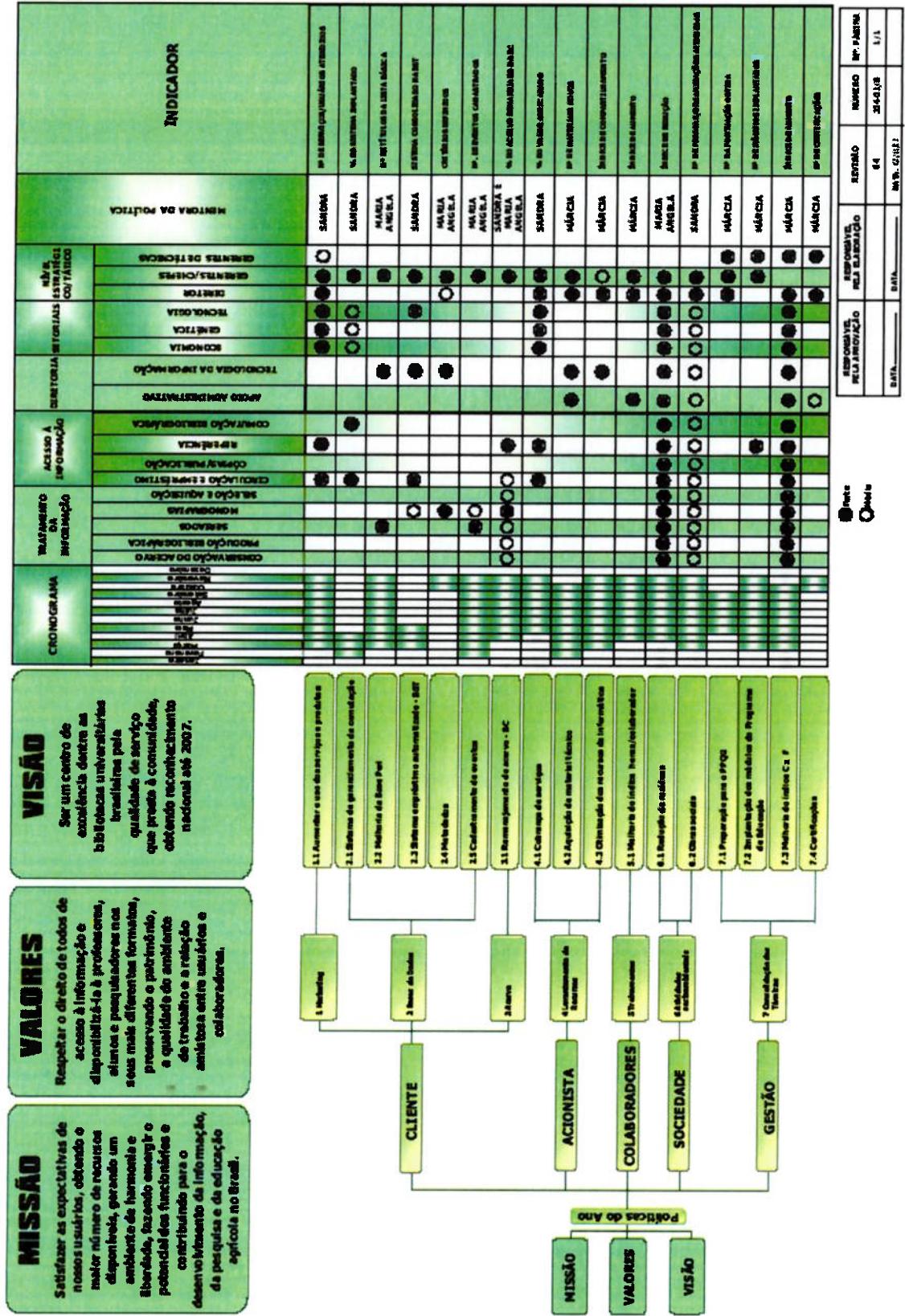


Figura 7 - Desdobramento das Políticas - 2004

6.2.5 Processamento de gerenciamento

O processo de gerenciamento está baseado no conceito fundamental de que, só existe gerenciamento a partir de um plano. Sem plano falta matéria prima.

O gerenciamento significa uma busca do que foi planejado. Neste caso, o planejamento está dividido em 3 áreas: estratégica, rotina e melhoria das rotinas (Kaizen), através dos funcionários.

6.2.5.1 Gerenciamento do plano da área estratégica

Esta é a área onde são desenvolvidas as políticas e definida a área de inovação.

É de responsabilidade de diretores e gerentes e se utiliza o ciclo PDCA. A efetividade do gerenciamento depende das 4 fases do ciclo: planejar, executar, checar e adotar medidas corretivas.

Sem checagem, não há gerenciamento e dentro deste modelo é feita via workshop, ou seja, na data marcada para prestação de contas, onde para cada ação, há uma evidência objetiva: fatos e dados que comprovem a execução das ações.

No sistema DIBD de Gestão, o workshop ocorre a cada 3 meses, mesmo prazo para os planos na área estratégica, podendo ter continuidade após o mesmo (Figura 8). A checagem dos planos, no entanto, pode começar no primeiro mês, ou até mesmo na primeira semana. Caso os resultados estejam aquém do desejado, deve-se buscar as causas e, então, adotar medidas corretivas (Figura 9).

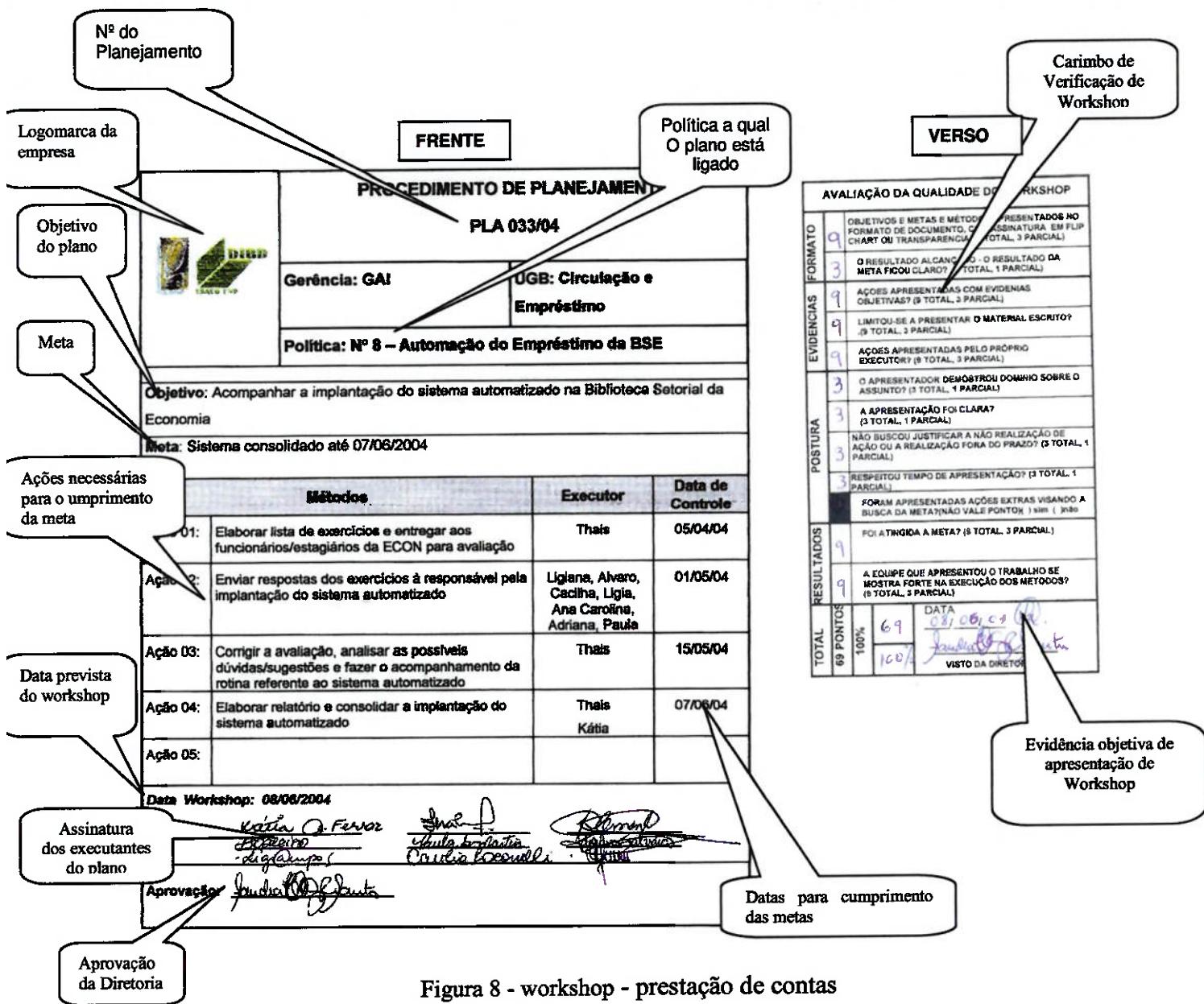


Figura 8 - workshop - prestação de contas

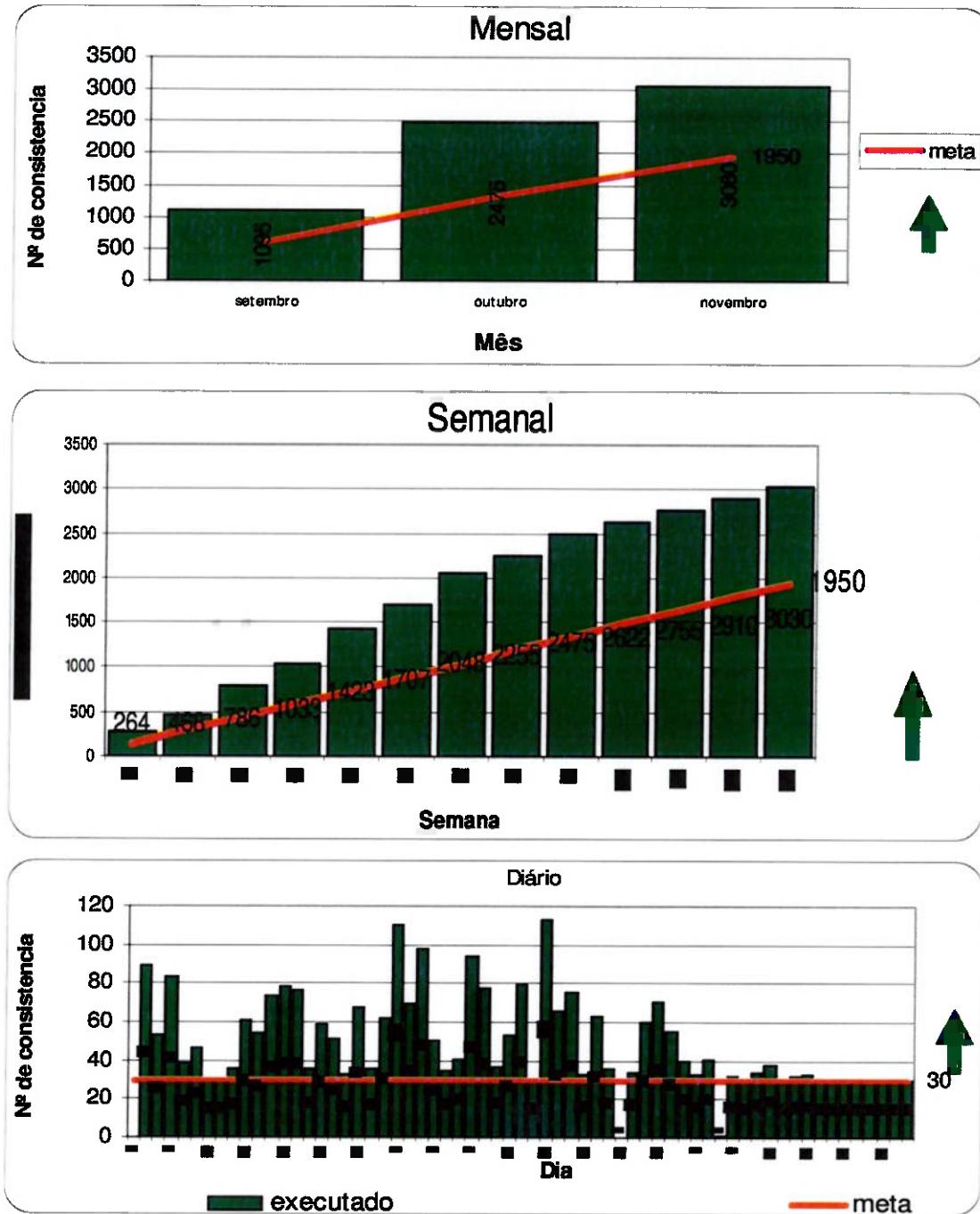


Figura 9 - gráfico de acompanhamento dos planos

6.2.5.2 Planejamento da rotina

É o planejamento referente ao dia dia dos funcionários, que tem responsabilidade e autonomia sobre ele, usando o PDCA, porem neste caso o “P” é substituído pelo “S” de Standard ou padrão, transformando-se em SDCA.

A prestação de contas é feita através da administração visível. Em cada setor tem-se um quadro onde são colocadas as metas da rotina (requisitos), em gráfico de controle padronizado para facilitar o entendimento. Cabe à chefia visitar cada setor periodicamente, interagindo com a equipe e perguntando o que está sendo feito para alcançar a meta (Figura 10).

Sistema de Estatística – Publicações – Setembro 2004

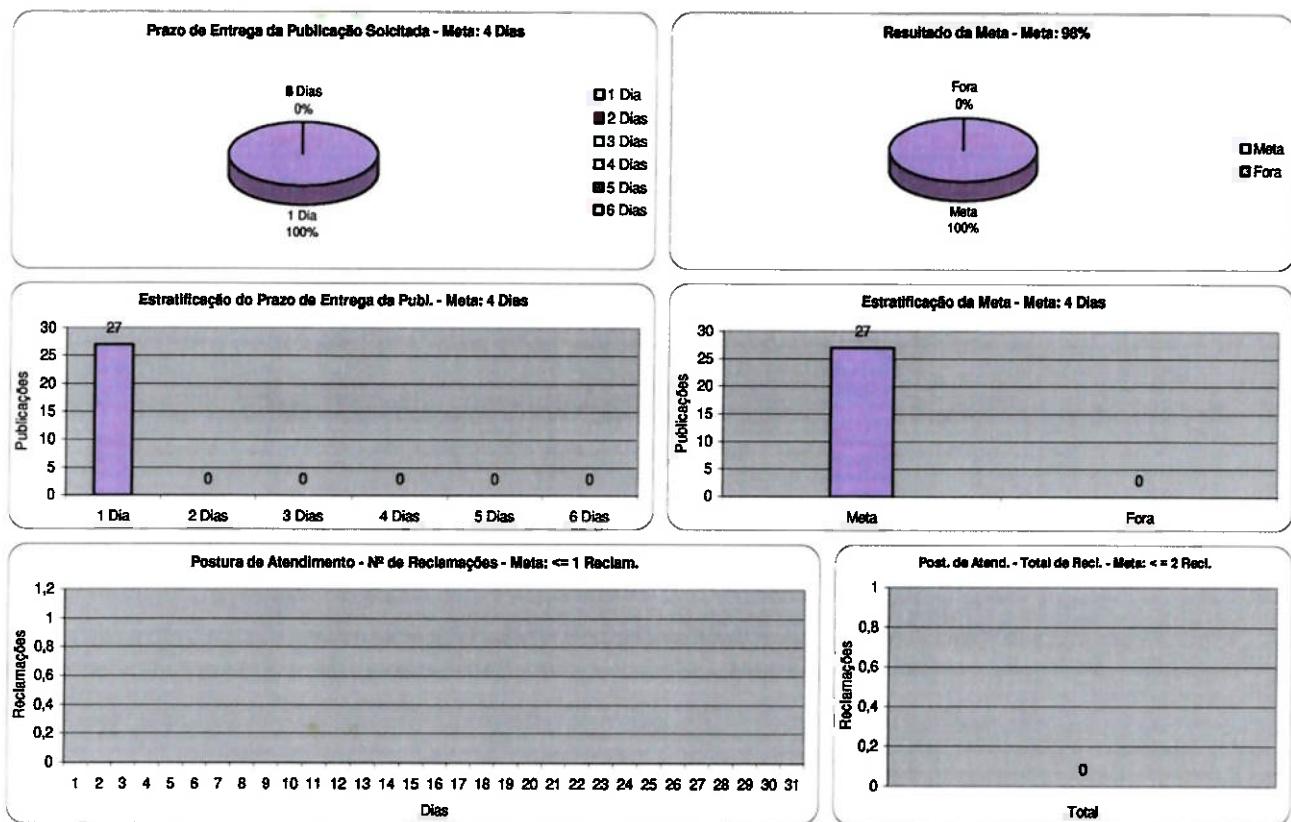


Figura 10 –Indicadores de desempenho

6.2.5.3 Kaizen

Na prática, tem-se grande quantidade de pequenas melhorias que não chegam a ser caracterizadas por inovação, porque não rompem com a tecnologia existente.

O Kaizen, além de contribuir para melhoria contínua das atividades, traz a ligação da mente do indivíduo (funcionário) com o trabalho, propiciando desenvolvimento pessoal e profissional.

A avaliação é feita através de pequenos eventos, quando são apresentadas as melhores sugestões.

No processo de gerenciamento, a área da eficácia é tratada pelo gerenciamento da inovação, enquanto que o gerenciamento da rotina cuida da eficiência do sistema.

O processo atua dentro do conceito humanista, sem paternalismo, tratando os indivíduos como responsáveis. Há liberdade para criatividade e auto-realização no trabalho.

6.2.6 Processo de atuação no mercado

Qualquer organização, com fins lucrativos ou não, está vinculada a um mercado e a consumidores.

Dessa forma, um passo importante é definir sua área de ação que poderá ser um “campus”, um bairro, uma cidade, uma região, ou mesmo o mundo. A partir da definição até onde a organização vai atuar, é necessário definir quais segmentos, agrupamentos de clientes com necessidades semelhantes, que existem dentro da área delimitada.

É preciso criar metodologias para localizar clientes potenciais, rastrear suas necessidades, gerando informações relevantes para o próximo processo, cujo objetivo é a manutenção de produtos adequados ao cliente, ou seja ajustar o produto as reais necessidades.

Nas bibliotecas universitárias há dois grupos de clientes fundamentais, razão de ser de suas respectivas existências: docentes e alunos, para os quais devem estar concentrados todos os esforços de marketing.

No Sistema DIBD de Gestão, a voz do cliente é ouvida, usando-se as diversas formas e mídias de comunicação, dando seqüência a sua missão, definindo claramente sua área de atuação e de influência. Segmentos que são definidos para atendimento, visam, a partir do que é essencial e de valor para docentes e alunos, dar base para a definição do produto.

6.2.7 Processo de definição do produto

O ponto de partida para a estruturação do processo de definição do produto é a missão. Para desenvolver um produto, é necessário conhecer o peso que o cliente dá a sua necessidade.

A partir da definição do produto, com seus respectivos requisitos, cria-se a base do gerenciamento da rotina, os procedimentos operacionais.

A definição de um produto é uma das etapas mais críticas, já que o que o cliente consome não é o produto em si, mas aquilo que este produto venha a fazer por ele.

Um produto adequado será consumido e para tal, necessitará ter a qualidade atrativa, onde também se inclui o preço que o cliente estará disposto a pagar. Um produto que hoje contem qualidade atrativa, com a atuação da concorrência copiando o que se faz de melhor, acaba transformando esta qualidade atrativa em qualidade exigida e esperada pelo cliente, levando a organização a uma busca continuada da melhoria.

Na DIBD a definição dos produtos se dá levantando as necessidades dos clientes perante cada setor, usando uma rodada de idéias ou “brainwriting” (anotações em “post it”), com a equipe de trabalho.

Para cada produto, a equipe atribui peso às cinco necessidades mais importantes para o consumidor, sendo que a de maior peso recebe nota 5, a segunda 4 e assim sucessivamente.

Feito isso, monta-se o gráfico de Pareto, com base numa tabela com os seguintes itens:

- a) necessidade
- b) total de pontos
- c) percentual de pontos com base na totalidade de maior e menor peso nesta tabela

Em seguida o grupo discute onde deverá ser realizado o corte, procurando definir quais as necessidades farão parte do produto do setor; apresenta e negocia com a diretoria a fixação final do produto e registra-o em forma de procedimento operacional.

• • •

6.2.8 Processos produtivos

Após processo de definição do produto, o próximo passo é a estruturação de todo o processo produtivo, a partir dos requisitos de qualidade já vinculada com os custos, visando a montagem do planejamento e geração de idéias coerentes que irão fazer parte do método racionalizado de trabalho.

A técnica de aplicação mais usual é o desdobramento da função qualidade QFD, que faz o desdobramento, a partir do produto, partes do produto, processo produtivo e produção, levando em consideração a análise de valor, determinando o que é valor para o cliente em cada aspecto do produto.

A aplicação de ferramentas como o FMEA (failure mode and effect analysis) contribui significativamente para que somente sejam padronizados processos críticos, evitando burocratização.

Aquilo que for crítico terá seu item de controle e itens de verificação, definidos para facilitar o trabalho de auto-controle pelos funcionários.

Uma organização é considerada enxuta quando atua somente naquilo que é relevante, assumindo o caminho da produtividade.

A Figura 11 mostra, através do mapeamento de processo os itens críticos da Comutação Bibliográfica

Mapeamento do Processo – Comutação Bibliográfica

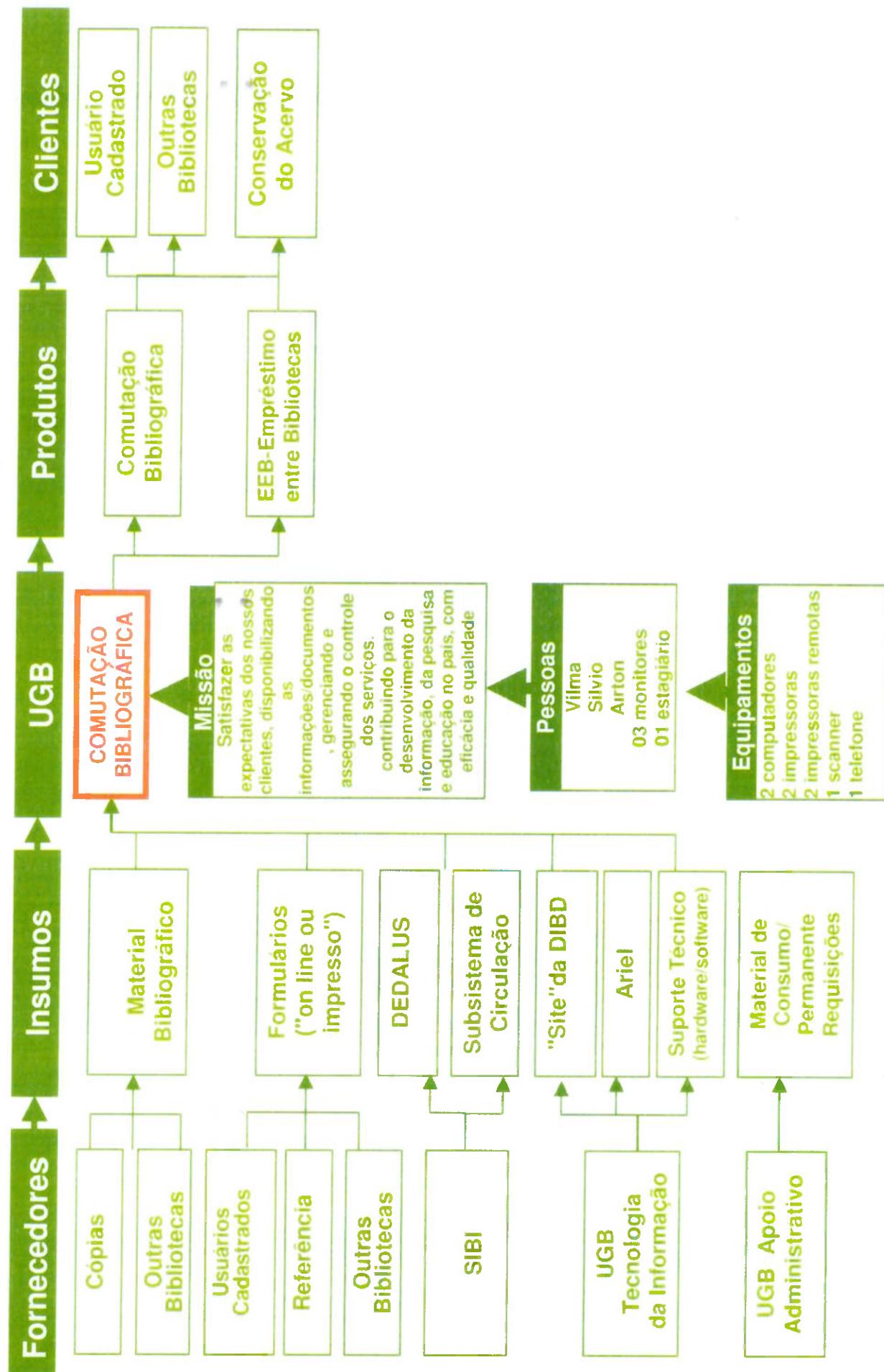


Figura 11 – Mapeamento do Processo da Comutação Bibliográfica

6.2.9 Processo de envolvimento das pessoas

O objetivo deste processo é buscar harmonia entre as necessidades do indivíduo e da organização.

A partir da definição dos produtos, são criadas as células de trabalho ou unidades gerenciais básicas - UGB que irão responder pelos produtos. Cada célula possui a responsabilidade e autonomia definida de tal forma, que a chefia atua como monitora, treinadora e negociadora das metas. A função da chefia passa a ser de apoio e não mais gerenciando rotina, permitindo a cada indivíduo mostrar o que tem de melhor.

Na DIBD, em todo início do expediente, são realizadas entre as UGBs as reuniões relâmpago, visando tratar dos problemas do dia anterior e da programação do dia, com seus itens críticos.

Para dar apoio as políticas da biblioteca, são montados grupos interfuncionais com representantes de todos os setores da biblioteca, como também são formados grupos KAIZEN, com objetivo de realizar pequenas mudanças no dia a dia.

A delegação do trabalho com autonomia e responsabilidade claramente delineadas, faz com que os indivíduos assumam o gerenciamento da rotina e das pequenas melhorias, através do ciclo PDCA, e é o ponto forte do processo na Biblioteca.

6.2.10 Processo de gerenciamento do crescimento do ser humano

Refere-se ao trabalho de educação e treinamento, visando liberar o potencial do indivíduo e tem como instrumento de apoio a certificação do funcionário.

O programa de educação, segundo o Sistema DIBD se devide em:

- a) motorista do destino
- b) natureza humana
- c) conceitos de organização
- d) auto-gerenciamento
- e) melhoria do ambiente de trabalho
- f) conceito de gestão

O motorista do destino destaca que o indivíduo necessita assumir a direção da sua vida e não delegá-la à empresa.

O conhecimento da natureza humana, a partir da necessidade do ser humano universal, permite a cada um entender as suas motivações.

Os conceitos de organização levam o indivíduo ao conhecimento sobre a organização onde irá executar seu potencial.

O auto-gerenciamento visa obter o domínio sobre as ferramentas de controle da qualidade.

Os conceitos de melhoria do ambiente de trabalho são desenvolvidos através do 5S, refletindo na autodisciplina.

Os conceitos de gestão referem-se aos princípios básicos de gestão e devem ser do conhecimento de todos.

Na DIBD, o programa de educação desenvolveu além dos treinamentos, seus próprios manuais voltados especialmente para a área de bibliotecas e contemplam os itens citados acima.

6.2.11 Liderança

Neste processo a preocupação básica é a de que todos na organização possuam rumos claros para seguir.

As ferramentas de gestão contribuem para a liderança na definição dos rumos, envolvimento, expectativa, responsabilidade e criatividade esperada e a criação de ambiente de estímulo para o funcionário perseguir as metas.

Na DIBD o exercício da liderança abrange todos aqueles que possuem uma equipe de funcionários focados em algum tema.

No processo de liderança existem 3 níveis: estratégico, tático e operacional.

No nível estratégico o ponto mais relevante é a fixação de rumos validados pelos valores das pessoas, e da capacidade de se unir em torno de um objetivo comum.

O nível tático abrange as chefias, gerências e o grande desafio é envolver as pessoas na realização daquilo que foi programado, para criação de algo novo, visando a criatividade da equipe. Nesta situação os pontos críticos são: treinamentos, informação aos funcionários (feedback) e a boa negociação que estimule a dar o melhor de si.

A liderança no nível operacional está ligada as UGBs. O trabalho do líder está focado na unidade da equipe, tendo como objetivo alcançar os resultados esperados, a participação de

todos no levantamento de alternativas para métodos de trabalho e seleção dos mesmos, além do estímulo para que a equipe se mantenha coesa.

6.2.12 Processo de auditoria

O processo de auditoria é o ponto de partida de qualquer novo plano, sendo realizado o diagnóstico da situação anterior da organização e levando-se em consideração o planejamento geral, com todos os seus indicadores de desempenho.

As auditorias devem ser vistas como treinamento em direção à contínua evolução de todo o sistema de gestão.

Todo o problema tem suas causas e o importante é concentrar atenção na solução do problema, baseando-se nas causas e não em culpados.

Ela gera evidências com fatos e dados sobre o desempenho. Assegura mudanças apontando para o que já não funciona bem, através da busca das causas primárias, propondo o aperfeiçoamento.

O processo contribui para cobrança da responsabilidade tornando visível o desempenho e servindo de base para reconhecimento e valorização do trabalho.

Dentro do Sistema DIBD, a auditoria é executada a cada 4 meses em todos os setores, mas alternando-se os processos.

Na figura 12 que é parte do cronograma anual de auditorias é possível entender como se dá esse processo.

Planejamento de Auditoria

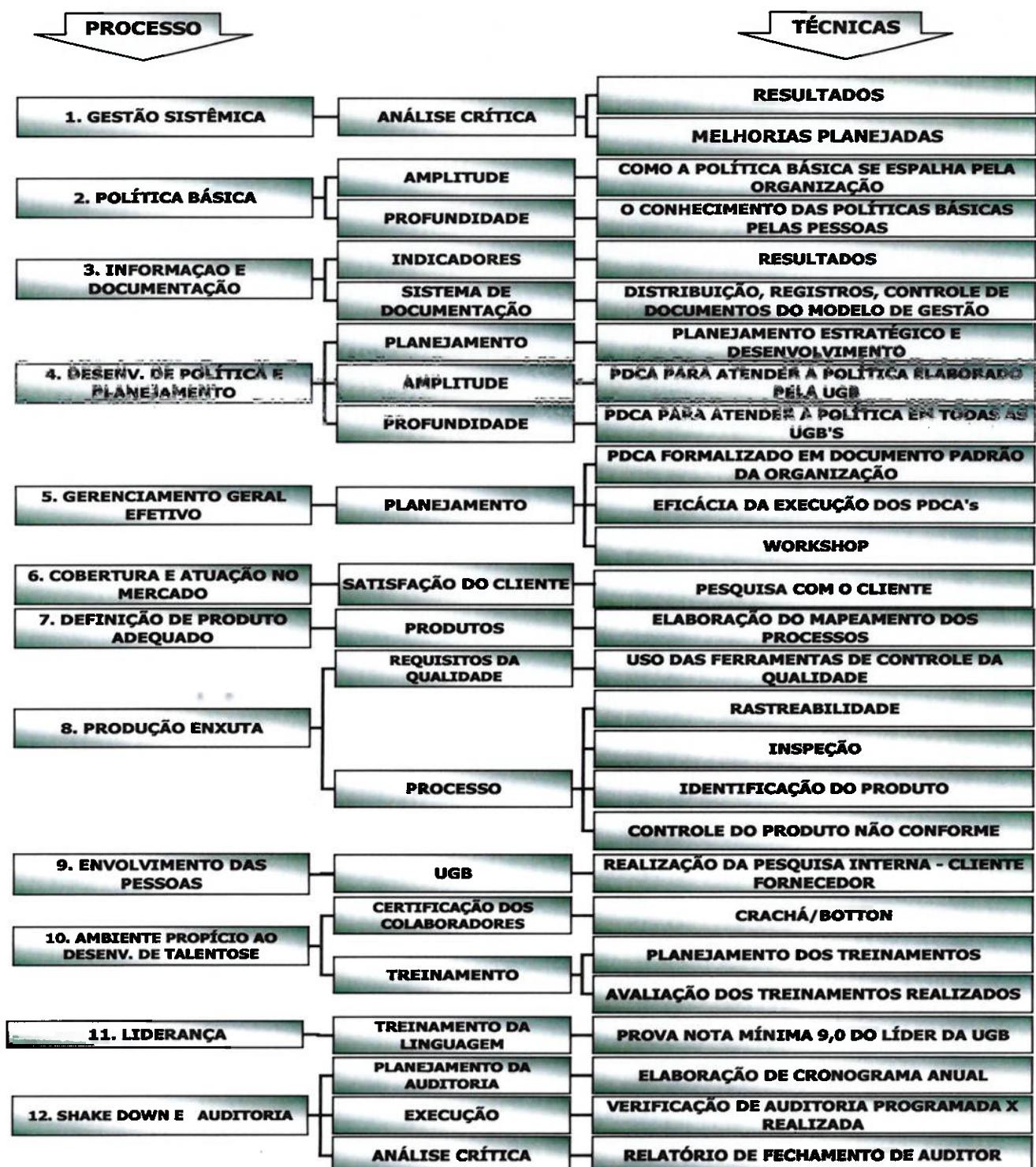


Figura 12 – Planejamento de auditoria

7 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O início da implantação se deu em 1999 com o treinamento da linguagem para toda a equipe da biblioteca, do funcionário de serviços gerais até a diretora, para que todos pudessem compreender igualmente, ao mesmo tempo.

Logo em seguida, veio a treinamento da técnica dos 5 S, considerada motivadora, porque lida com a auto estima das pessoas.

Todos os treinamentos das técnicas do sistema eram efetuados com a aplicação da prova em seguida e com a sua repetição tantas vezes quantas fossem necessárias. Concluída essa etapa, a técnica era imediatamente implantada para que os conceitos assimilados fossem rapidamente praticados.

Assim, sistematicamente foram se sucedendo treinamentos, técnicas, processos e implantação.

Os processos ligados às rotinas e sua respectivas técnicas tiveram a preferência, seguidos dos processos relativos à implantação das políticas.

No segundo semestre de 1999 foram definidas a Política Básica e as primeiras políticas para aquele ano.

Foi criado o sub-comitê da qualidade e definidos para cada técnica ou item do Sistema de Gestão, um gerente, escolhido na equipe de colaboradores.

Conforme as técnicas, seus gerentes eram escolhidos entre pessoas de nível básico, técnico e superior.

O formato do sistema de gestão, que atribuiu responsabilidades aos membros da Biblioteca, no princípio assustou, pois o modelo anterior, muito mais centralizado não criava responsabilidade, tampouco a cobrava.

A oportunidade do autogerenciamento, da responsabilidade para o atingimento de metas era, no início, visto com muita desconfiança e medo.

Porém, ao longo destes anos o medo da exposição foi diminuindo e se tornou desafio.

O sistema de Informação foi totalmente planejado e desenvolvido pelo próprio funcionário da área de Tecnologia da Informação e teve como consequência, a necessidade da qualificação de toda a biblioteca no aplicativo “Office”

Muitos não conseguiram e não quiseram acompanhar o novo modelo e foi uma época de muitas transferências, alguns novos processos seletivos.

No entanto aqueles que ficaram, na sua maioria assumiram e cresceram com o novo modelo, motivando o retorno aos estudos.

Do ponto de vista do crescimento do pessoal, pode-se afirmar, inclusive com fatos e dados que o Sistema de Gestão contribuiu muito e, quebrou paradigmas.

Do ponto de vista administrativo, a racionalização do trabalho, através da padronização da rotina, fez a produtividade aumentar, melhorando não só a eficiência , mas também a eficácia. Em 1995 a biblioteca tinha 60 funcionários, atualmente tem 37.

A política de redução de desperdício, permitiu a diminuição de 80% do gasto com papel sulfite, 15% com material de consumo e, com algumas pequenas melhorias, redução do consumo de água.

Quanto ao atendimento aos clientes: alunos, e professores, razão de ser da existência da biblioteca, os novos serviços e produtos oferecidos aumentaram o nível de exigência daqueles que deles se utilizam.

O serviço de comutação bibliográfica vem reduzindo seu prazo de atendimento, que começou em 4 dias e hoje está em 2 dias, cumprindo essa meta em 96% da sua totalidade. Se comparar o mesmo serviço com as demais bibliotecas do SIBi, verificar-se- á que algumas bibliotecas até conseguem o mesmo prazo, mas sem a mesma regularidade.

Os alunos de graduação e pós graduação também passaram a fazer sugestões para aquisição de livros, uma vez que eles são a maioria esmagadora dos usuários, de acordo com os registros do sistema de empréstimo.

Do ponto de vista da sociedade, pode-se dizer que a biblioteca avançou nas políticas de redução de resíduos jogados no ambiente, com a substituição de copos e xícaras de plásticos por vidro e porcelana, e com a diminuição do uso de papel e seu reaproveitamento.

Também criou políticas de benefício à vizinhança, como escolas públicas, oferecendo seus equipamentos e serviços de Internet para trabalhos escolares orientados, incluindo os alunos no mundo da pesquisa digital.

Concluindo, não se pode deixar de registrar que houve e há alguma resistência ao uso de 100% do sistema, ou seja do uso integral de todos os seus processos e técnicas para realização de toda e qualquer atividade.

Mas, por outro lado não há como negar o ganho que o sistema gerou, no crescimento individual, no aumento da eficácia, da produtividade e da satisfação do usuário.

8 RECOMENDAÇÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com a análise dos resultados, observa-se que a gestão por processos, em especial este modelo, de fato aumenta a produtividade e o aproveitamento do potencial humano direcionado ao produto do processo. Em organizações de serviços a gestão por processos é extremamente aderente e eficaz, pois reflete-se em melhorias contínuas.

Em bibliotecas universitárias, a gestão por processos ainda é um tema incipiente que necessita ser melhor explorado pelos gestores. A mudança de paradigmas de gestão organizacional somente será possível se os gestores alterarem sua concepção de liderança, passando a adotar modelos mais flexíveis, horizontais, que garantam certa autonomia e valorização do potencial humano na organização.

Ao mesmo tempo, o cliente final acaba sendo beneficiado com esse modelo de gestão, pois o produto final entregue consegue sempre ter a qualidade aprimorada.

REFERÊNCIAS*

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *Sistemas de gestão da qualidade: fundamentos e vocabulário-NBR ISO 9000.* São Paulo, 2000. 26p.

ANDRIANI, C.S. *Gestão sistema com base nos valores humanos.* Campinas: Dia Livros, 2004. 175p.

DRUCKER, P. *Administração.* São Paulo: Pioneira, 1975. 48p.

GONÇALVES, J.E.L. Processo, que processo? **RAE Executivo**, São Paulo, v.1, n.1, p. 47-51, ago/set/out, 2002.

KOONTZ, H.; VIDONNEL, C. *Princípios de administração: uma análise das funções administrativas.* 13 ed. São Paulo: Pioneira, 1982. 2v.

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

SALERNO, M.S. *Projeto de organizações integradas e flexíveis: processos, grupos e gestão democrática via espaços de comunicação-negociação.* São Paulo: Atlas, 1999. 215p.

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, maio/ago, 2003.

TACHIZAWA, T.; SCAICO, O. *Organização flexível: qualidade na gestão por processos.* São Paulo: Atlas, 1997. 335p.

TSENG, M.M; QINHAI, M.; SU, C.J. Mapping customers service experience for operations improvement. **Business Process Management Journal**, v.5, n.1, p.50-64, 1999.

* De acordo com:

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR 6023: informação e documentação: referências: elaboração.* Rio de Janeiro, 2002.

WERKEMA, M.C.C. **As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos.** Belo Horizonte: UFMG-EE/FCO, 1995. 2v.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

FITZSIMMONS, J.A.; FITZSIMMONS, M.J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação.** 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2000. 537p.

GIANESI, I.G.N. ; CORREA, H.L. **Administração estratégica de serviço: operações para a satisfação do cliente.** São Paulo: Atlas, 1994. 233p.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerencia.** Rio de Janeiro: Campus, 1994. 197p.

MARX, R. **Trabalho em grupos e autonomia como instrumento da competição: experiência internacional, casos brasileiros, metodologia de implantação:** São Paulo:Atlas, 1998. 165p.