

ELAINE LOPES VILELA

GUSTAVO BLENGINI FARIA

ROSILENE LAIOLA

O PAPEL DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA GESTÃO POR  
PROCESSOS NAS UNIDADES DE ENSINO DA USP:

ESTUDO DE CASO DA ESCOLA DE ENFERMAGEM - USP

Ribeirão Preto

2008

ELAINE LOPES VILELA

GUSTAVO BLENGINI FARIA

ROSILENE LAIOLA

O PAPEL DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA GESTÃO POR  
PROCESSOS NAS UNIDADES DE ENSINO DA USP:

ESTUDO DE CASO DA ESCOLA DE ENFERMAGEM - USP

Trabalho de conclusão do Curso MBA –  
Gestão e Tecnologias da Qualidade, do  
Programa de Educação Continuada da  
Escola Politécnica da Universidade de  
São Paulo.

Orientadores:

Prof. Dr. Adherbal Caminada Netto

Profa. Dra. Heloisa Helena Ciqueto Peres

Ribeirão Preto

2008

## AGRADECIMENTOS

À Escola Politécnica da USP, à Coordenação do Programa de Educação Continuada (PECE), à Comissão Central de Qualidade da USP, à Escola de Comunicações e Artes da USP, à Escola de Enfermagem da USP e ao Centro de Computação Eletrônica da USP pela oportunidade de realização do curso.

Ao Prof. Adherbal Caminada Netto, pelos ensinamentos, em especial, pelo carinho.

À Profa. Dra. Heloisa Helena Ciqueto Peres, pelo apoio e incentivo constantes.

Aos colegas de turma pelo companheirismo e amizade.

Às nossas famílias pela compreensão e pelo apoio.

À equipe da Pousada Santa Rita pela nossa acolhida em Ribeirão Preto.

À amiga e Bibliotecária Márcia Elisa, pelo apoio.

## **RESUMO**

A busca pela Qualidade Total muitas vezes envolve mudanças bastante significativas nas organizações. Este trabalho apresenta uma metodologia para mapeamento de processos, seu aprimoramento e então o desenvolvimento de um sistema computacional que auxilie o seu gerenciamento. O processo escolhido foi à alocação de salas de aula, um recurso crítico em uma instituição de ensino que envolve muitas variáveis e muitos clientes/usuários interessados. O gerenciamento adequado deste recurso permite além da economia financeira, a redução do desperdício e uma programação de expansão do recurso. Esta mesma metodologia pode ser aplicada em diversos outros processos que envolvem a alocação de recursos resultando em melhorias para toda a instituição.

**Palavras-Chave:** Qualidade Total, Gestão por Processos

## **ABSTRACT**

The search for Total Quality sometimes evolves significant changes on organizations. This work presents a methodology to map processes, to enhance and to create a management system. The chosen process was the classroom allocation, a critical resource on an educational institution with a lot of variables and stakeholders. The correct management of this resource allows financial economy, waste reduction and to program the resource expansion. This methodology can be used on several other processes with resource allocation resulting in benefits to the institution.

**Keywords:** Total Quality, Process Management

# SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
1.1	A EVOLUÇÃO DA INFORMÁTICA.....	8
<b>2</b>	<b>QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIAS.....</b>	<b>13</b>
2.1	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO .....	13
2.2	PORTAL CORPORATIVO – INTRANET .....	16
2.3	GESTÃO POR PROCESSOS.....	21
2.3.1	<i>O que é processo?</i> .....	22
2.3.2	<i>Padronização</i> .....	27
2.4	FERRAMENTAS DE QUALIDADE TOTAL .....	29
2.4.1	<i>Ishikawa</i> .....	29
2.4.2	<i>Fluxograma</i> .....	29
2.4.3	<i>PDCA</i> .....	30
<b>3</b>	<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>32</b>
3.1	OBJETIVO GERAL .....	32
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	32
<b>4</b>	<b>PROCEDIMENTO METODOLÓGICO.....</b>	<b>33</b>
4.1	TIPO DE ESTUDO.....	33
4.2	O CENÁRIO E O LOCAL DE ESTUDO.....	33
4.2.1	<i>A Universidade de São Paulo</i> .....	33

4.2.2	<i>A Escola de Enfermagem da USP</i> .....	40
4.3	METODOLOGIA DE PESQUISA .....	45
4.3.1	<i>Concepção</i> .....	45
4.3.2	<i>Mapeamento do processo de trabalho</i> .....	46
4.3.3	<i>Definição do Grupo de Trabalho</i> .....	46
4.3.4	<i>Desenvolvimento</i> .....	46
4.3.5	<i>Elaboração da documentação e encaminhamentos</i> .....	47
4.3.6	<i>Avaliação</i> .....	47
<b>5</b>	<b>RESULTADOS</b> .....	<b>48</b>
5.1	CONCEPÇÃO.....	48
5.2	MAPEAMENTO DO PROCESSO DE TRABALHO .....	49
5.3	DEFINIÇÃO DO GRUPO DE TRABALHO .....	49
5.4	DESENVOLVIMENTO.....	49
5.4.1	<i>Apresentação da rotina como é realizada no momento</i> .....	49
5.4.2	<i>Definição do propósito e visão da atividade</i> .....	53
5.4.3	<i>Proposta de melhoria</i> .....	54
5.5	ELABORAÇÃO DA DOCUMENTAÇÃO E ENCAMINHAMENTOS .....	60
5.6	AVALIAÇÃO .....	61
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>62</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>63</b>
	<b>ANEXO</b> .....	<b>66</b>

# **1 INTRODUÇÃO**

Na busca da excelência uma organização deve se preocupar continuamente com a melhoria da sua prática. Apenas a solução de problemas, a redução do desperdício ou a eliminação de defeitos não será capaz de conduzir a organização no caminho do alto desempenho institucional. É preciso ir além dos problemas e procurar novas oportunidades para a organização.

Pensando nestas questões, este estudo se propõe a apresentar o modelo para revisão dos processos de trabalho, visando a informatização de rotina utilizado na Escola de Enfermagem da USP. Este estudo foi realizado porque trata-se de um modelo que pressupõem a revisão dos processos que serão informatizados, o sistema informação e visto como um mais um recurso que compõem o processo.

O uso de grupos de trabalho multidisciplinares em projetos de TI faz com que os usuários e/ou clientes participem mais efetivamente dessas atividades, da concepção e do desenvolvimento à implantação total de soluções. São os verdadeiros "donos" ou gestores dos sistemas e dos recursos de TI. Essa participação do usuário possibilitou muitos ganhos na gestão dos processos.

Assim será demonstrada a evolução da informática e sua aplicação a partir da gestão de processos em uma instituição de ensino da USP.

## **1.1 A EVOLUÇÃO DA INFORMÁTICA**

O computador, assim como a maioria das máquinas, surgiu das necessidades humanas, como dispositivos para facilitar as tarefas rotineiras. Com o computador não foi diferente, primeiro foi a criação da régua de calcular em 1622; a máquina de Pascal, ou Pascalina em 1642 – primeira calculadora mecânica, fazia contas simples de somar e subtrair, mas não as mais complexas como multiplicar e dividir; a calculadora de Leibniz (1672) – aprimoramento da máquina de Pascal, já multiplicava e dividia, além de tirar a

raiz quadrada; o tear programável (1801) – aceitava cartões perfurados que indicavam qual era o desenho pretendido e, Herman Hollerith (1890) inovou, com o sistema de processamento de dados por cartão perfurado, o censo populacional americano, diminuindo o tempo de processamento de 7 para 2 anos.

A partir da II Guerra Mundial os computadores tornaram-se realidade com o objetivo de satisfazer as necessidades militares, especificamente, na área da balística e de criptografia para interceptar mensagens e quebrar códigos inimigos, estimulando o exército a investir altas somas no desenvolvimento de máquinas capazes de realizar tais operações com rapidez. Em 1944 foi construído o primeiro computador eletromecânico, O Mark I (Howard Aiken), possuía 18 metros de comprimento, dois metros de largura e pesava 70 toneladas. Era constituído por 7 milhões de peças móveis e sua fiação alcançava 800 Km, realizava uma operação de soma em aproximadamente 0,3s. Em 1946, John W. Mauchly e J. Prester Eckert Jr., junto com cientistas da Universidade da Pensilvânia, construíram o primeiro computador eletrônico, conhecido como ENIAC (Eletronic Numerical Integrator and Calculator). O ENIAC possuía aproximadamente 18 mil válvulas, pesava 30 toneladas e chegava a consumir 150 KW. Em contrapartida superava em mil a velocidade dos outros computadores, chegando a realizar 5 mil operações por segundo.

Em 1952, a Bell Laboratories criou o transistor, que caracterizou a segunda geração de computadores. Com o transistor, os computadores reduziram seu tamanho, ficaram mais confiáveis (os transistores eram muito mais confiáveis que as válvulas), aqueciam menos, consumiam menos energia elétrica e aumentaram a sua velocidade,. Entretanto, os computadores ainda tinham sua capacidade de armazenamento de dados muito limitada. Sua utilização restringia-se à aplicações estratégicas do governo, à grandes empresas e às universidades. Nesta época, (1957) o governo americano anuncia a criação da ARPA (Advanced Research Projects Agency) com a missão de pesquisar e desenvolver altas tecnologias para as Forças Armadas americanas.

Os circuitos integrados inauguraram, em 1958, a terceira geração de computadores. Dentro de um espaço bastante reduzido conseguia-se inserir centenas de transistores. Pode-se então reduzir ainda mais o tamanho dos computadores. Em 1971, foi criado o primeiro computador pessoal. O Kenbak-1, foi anunciado por um cientista americano, por 750 dólares. É neste período que se começa a popularizar os computadores, através dos PCs (Personal Computers).

A primeira comunicação *computer-to-computer* à base de comutação de pacotes, sendo a precursora da Internet aconteceu, em 1969, quando o Departamento de Defesa Americano, criou a **Advanced Research Projects Agency Network (ARPANET)** estabelecendo quatro pontos de comunicação entre universidades: Universidade de California - Santa Barbara, Universidade da California – Los Angeles, SRI Internacional, e Universidade de Utah. Assim, surgia a primeira rede de computadores capazes de trocar informações e, portanto, de trabalhar juntos. Rapidamente, novas experiências com redes entre universidades foram surgindo e os interesses acadêmicos e comerciais pressionavam para que a rede deixasse de ser pública, criando-se, a Internet.

Em 1981, a *International Business Machines Corporation* – IBM® introduziu seu PC (*Personal Computer*), proporcionando rápido crescimento do mercado de computadores pessoais. O MS-DOS (Microsoft Disk Operating System®) foi o *software* básico lançado para o PC da IBM®, estabelecendo uma longa parceria entre a IBM® e a Microsoft®. No Brasil, só em 1987 inicia-se, na USP, as discussões sobre a Internet entre os pesquisadores acadêmicos, o governo e a Embratel. No ano seguinte dois *links* começam a funcionar, sendo um no Rio de Janeiro, conectando, a 9,600 bps (bits por segundo), o LNCC – Laboratório Nacional de Computação Científica – à Universidade de Maryland, através da BITNET. E, o outro link é em São Paulo, conectando a FAPESP – Fundação de Amparo à Pesquisa de São Paulo – com a Fermi National Accelerator Laboratory (FERMILAB), em Chicago EUA, a uma conexão de 4,800 bps.

*“Durante certo tempo, tudo o que se podia fazer na rede era a troca de mensagens – e-mails – através da conexão com computadores remotos, mas, na década de 1990, Tim Benners-Lee e Marc Andressen trabalharam para que imagens, sons, animações e gráficos pudessem ser indexados e enviados de uma máquina à outra. Era a linguagem multimídia que fazia sua entrada na rede, criando a WWW – World Wide Web – um sistema sofisticado de hiperlinks que reunia textos de diferentes linguagens acessíveis através de um click”.*( COSTA,2005)

Em 1991, é aumentada a conexão da FAPESP para 9,600 bps e começa a transportar tráfego IP, além de DECNET e BITNET. Esta foi a primeira conexão à Internet realizada no Brasil. Desde então, a FAPESP encarregou-se da administração do domínio “br” e da distribuição dos números IP em todo o País. Em 1994, na comemoração do 25º aniversário da Internet/ARPANET, os *hosts*<sup>1</sup> da Internet mundial já somam mais de 3.000.000. No Brasil, estimam que metade das páginas Web do País estavam na USP (500 Páginas).

Em 1999, a Rede Abiline – Internet 2 – de 21 mil quilômetros de fibra óptica e com velocidade de 2,4 gigabits por segundo é inaugurada. Contudo, somente em 2001 a Unicamp e a USP iniciam sua preparação para acessar a Internet 2. Atualmente, mais de 200 universidades são associadas à Rede Abiline (INTERNET2, 2008).

Segundo dados do IBOPE//NetRatings publicada no jornal O Estado de São Paulo (OESP 2008), no Brasil, cerca de 22 milhões de brasileiros utilizaram a Internet em suas residências no mês de fevereiro de 2008, um aumento de 8

---

<sup>1</sup> Identificação dada a um equipamento conectado à Internet.

milhões de pessoas em um ano o tempo on-line também foi recorde, com 22h24min, o maior do mundo.

Como se pode perceber, pela descrição histórica, a informática evoluiu, principalmente, a partir de propósitos militares do governo em querer decifrar os códigos de guerra dos inimigos, mas quem teve grande participação intelectual neste campo foram as universidades, que desenvolveram a Internet e tornaram viável não só para o meio acadêmico e governamental, mas também no meio comercial e comunicacional.

Desta forma este estudo tem como finalidade demonstrar como a área de Tecnologia da Informação de uma Unidade da Universidade de São Paulo, pode contribuir para a melhoria dos processos internos e dos serviços prestados.

No que se refere à realização de estudos de caso Yin (2005) alega que, a adoção de um procedimento que vise definir as questões que vão nortear o desenvolvimento da pesquisa é, provavelmente o passo mais importante a ser considerado no estudo.

A partir deste pressuposto, foram estabelecidas as seguintes questões:

- A tecnologia pode ser vista como um suporte e não um fim?
- É importante repensar os processos de trabalho para posteriormente informatizá-los?
- Qual a possibilidade de aliar a tecnologia com a gestão por processo?
- Como construir um sistema de informação tendo como referencial a gestão por processo?

Tendo como benefícios:

- Realizar um diagnóstico da realidade, identificando todos os reguladores do processo, infra-estruturas suas e características, perfil do usuário, visando: agilidade, satisfação, otimização dos recursos, eficácia e eficiência do processo de reservas de sala na EE.

## 2 QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIAS

### 2.1 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Nas empresas tradicionais, os processos essenciais são retalhados em segmentos, conforme o fluxo passa pelas unidades verticais, e o gerente de cada unidade vertical se responsabiliza pelo desempenho do processo apenas enquanto ele estiver dentro de seus domínios. No entanto, ninguém é responsável pelo desempenho do processo como um todo, que é justamente o que interessa mais ao cliente.

As empresas têm utilizado os *process owners* e os *case managers* (gerentes de conta.) para tentar resolver essa situação. O emprego do conceito de processos na estruturação das empresas leva ao desenvolvimento da função do *process owner*, cujas atribuições essenciais são: garantir o andamento apropriado ao fluxo do processo, mantendo o ritmo adequado e eliminando os gargalos; assegurar a facilitação do relacionamento dos recursos aplicados ao processo, especialmente das pessoas; fazer a avaliação do funcionamento da empresa da perspectiva do processo, que é a perspectiva dos clientes, e o aperfeiçoamento do funcionamento do processo sob o ponto de vista do processo como um todo.

Neste sentido, o profissional de TI tem um papel fundamental, visto que a tecnologia da informação tramita por todas as áreas de uma empresa, independente de sua área de atuação.

Existe um consenso entre especialistas das mais diversas áreas de que as organizações bem-sucedidas no século XXI serão aquelas centradas no conhecimento, no fluxo intenso de informações e em pessoas capacitadas participando de decisões. Entender os usos e impactos que a tecnologia da

informação pode ter para o negócio passou a ser uma competência essencial para o sucesso profissional em qualquer área de atuação.

Conforme BEAL (2001), o termo "Tecnologia da Informação" serve para designar o conjunto de recursos tecnológicos e computacionais para a geração e uso da informação. A TI está fundamentada nos seguintes componentes:

- Hardware e seus dispositivos e periféricos;
- Software e seus recursos;
- Sistemas de telecomunicações;
- Gestão de dados e informações.

O principal benefício que a tecnologia da informação traz para as organizações é a sua capacidade de melhorar a qualidade e a disponibilidade de informações e conhecimentos importantes para a empresa, seus clientes e fornecedores. Os sistemas de informação mais modernos oferecem às empresas oportunidades sem precedentes para a melhoria dos processos internos e dos serviços prestados ao consumidor final.

Na era em que vivemos, o sucesso das empresas passou a depender da capacidade de inovar das áreas de produtos, serviços, canais e processos. Nesse contexto, a tecnologia da informação assume um papel crítico, permitindo às organizações modificar-se rapidamente e levar essas inovações até o mercado. A necessidade de operar num ambiente dinâmico faz com que as empresas precisem concentrar-se em adquirir excelência operacional, o que exige, entre outros requisitos, a disponibilidade de sistemas de informação integrados, confiáveis e de alta velocidade, além de outras tecnologias, a fim de obter maior eficiência e controle operacional.

As TI impulsionam o progresso, conduzem a inovações, aumentam a riqueza e atraem novos investimentos. Simultaneamente permitem um aumento da eficiência e a redução dos preços bem como melhorar os serviços ao cliente, a qualidade e a variedade dos produtos.

As TI são ferramentas essenciais na criação de sistemas de informação integrados e coordenados. Como refere Zorrinho (1995), "a gestão da informação é uma função que conjuga a gestão do sistema de informação e do sistema informático de suporte com a concepção dinâmica da organização num determinado contexto envolvente".

A TI evoluiu de uma orientação tradicional de suporte administrativo para um papel estratégico dentro da organização. A visão da TI como arma estratégica competitiva tem sido discutida e enfatizada, pois não só sustenta as operações de negócio existentes, mas também permite que se viabilizem novas estratégias empresariais.

O uso eficaz da TI e a integração entre sua estratégia e a estratégia do negócio vão além da ideia de ferramenta de produtividade, sendo muitas vezes fator crítico de sucesso. Hoje, o caminho para este sucesso não está mais relacionado somente com o hardware e o software utilizados, ou ainda com metodologias de desenvolvimento, mas com o alinhamento da TI com a estratégia e as características da empresa e de sua estrutura organizacional.

Atualmente, compreender qual é o papel das TI face à Gestão do Conhecimento (GC) é algo fundamental. Por vezes comete-se o erro de entender a GC como uma tarefa exclusiva da TI. A este propósito Salazar (2000) refere que *"a TI facilita o processo, mas por si só é incapaz de extrair algo da cabeça de uma pessoa"*.

O apoio que as TI podem prestar incide, sobretudo, na dinâmica do processo de GC. Exemplos desse apoio traduzem-se ao nível de Salazar (2000) e Forradellas (2000):

- Criação de conhecimento – neste grupo incluem-se as ferramentas e técnicas que se centram na exploração e análise de dados para descobrir padrões de interesse entre eles. Geralmente este tipo de tecnologia está identificado com a inteligência artificial. Exemplo: o *Data Mining* e os sistemas periciais.

- “Facilitação” da geração de conhecimento - são as ferramentas e técnicas que facilitam a livre circulação de fluxo de conhecimento dentro da organização. Exemplo: o workflow, o correio eletrônico, as Intranets, as Extranets, os grupos de discussão e as ferramentas de groupware em geral.
- Medição do conhecimento – são ferramentas e técnicas que facilitam a visualização dos conhecimentos.

A utilização de TI focalizada na internet/intranets para a GC representa também a adoção de uma tecnologia base de padrões abertos e universais, o que facilita a integração com outros sistemas internos ou externos à empresa, resultando em uma tendência recente que é a formação de portais com o objetivo de centralizar o acesso à intranet da empresa e a sites relacionados ou de interesse da empresa na internet.

## 2.2 PORTAL CORPORATIVO – INTRANET

Conforme Corrêa (2000/2001), a Internet possibilita um alcance muito maior no potencial mercadológico para as empresas, porém a criação de ações de comunicação digital não é suficiente por si só. Sua eficácia é alcançada a partir do desenvolvimento de estratégias específicas para cada público. O *site* é, atualmente, o recurso mais utilizado como meio de comunicação e divulgação das informações de uma empresa, entretanto ele deve refletir o ambiente real, a comunicação digital deve atingir cada público conforme suas características. Muitas empresas têm adaptado os recursos da Internet para a comunicação interna, são as Intranets. Redes locais ou internas a um domínio ou empresa, no qual só tem acesso as pessoas membros ou autorizadas pela mesma. *“No começo, não passavam de amontoados estáticos e caóticos de informações coletadas nos quatro cantos da empresa. (...) O objetivo número 1 dessas novas redes? Eliminar a burocracia corporativa e ganhar tempo, um bem cada vez mais valioso, especialmente no mundo dos negócios”* (GUIZZO, 2001). Atualmente, as Intranets acomodam recursos de comunicação, informação, armazenamento e de educação.

Os recursos da tecnologia digital, *site*, *e-mail*, fórum, *softwares* de mensagens instantâneas e telefonia podem ser muito bem utilizados pelas empresas, porém sua aplicação deve ser planejada de modo que as pessoas possam encontrar com facilidade as informações necessárias e, não se percam nos recursos tecnológicos tentando fazê-los funcionar.

*“quando falamos em multimídia, não estamos nos referindo a uma linguagem integrada por diferentes mídias, mas a uma combinação hierarquizada dessas mídias e de suas correspondentes linguagens. A relação comunicativa que assim se estabelece depende dos hábitos do público, das facilidades técnicas do meio e também da estrutura organizativa da página”.* (COSTA, 2005)

Corrêa (2000/2001) advoga a necessidade de se conhecer o público a que se direciona a mensagem seja pela Internet seja pela Intranet. Ela ressalta os cuidados que se deve ter no processo de construção da estratégia de comunicação digital. O *site* deve combinar de forma adequada o design, a interatividade, o hipertexto, e a usabilidade com o conteúdo da comunicação, que deve ser separado para cada público diferente. Devem ser criadas formas para o usuário voltar ao *site* e criar busca por palavras-chave para cada tipo de usuário.

Neste sentido, quanto mais integrada a proposta de comunicação com os diferentes públicos no meio digital, mais complexo o sistema de representação, no entanto, quanto maior a complexidade, maior as possibilidades de relacionamento eficaz com os usuários. Os meios de relacionamentos mais comuns são: e-mail marketing, fóruns, *websites* e *intranets*, ferramentas de busca, transações (por exemplo, bancárias), multimídia, mensagens instantâneas. Contudo, se estes relacionamentos não forem estrategicamente bem utilizados podem se tornar ineficientes prejudicando o processo. Alguns

exemplos disto: e-mail marketing *spam*, e-mail interno com excesso de informação, usabilidade, design e layout não centrados no usuário, arquitetura complexa, conteúdo confuso, constantes problemas técnicos no acesso ao site.

Na Intranet essa formação é facilitada pelo conhecimento do público. Segundo Silva (2002) “Ao contrário da Internet, esta circunscrita a um universo finito de usuários. Representa um canal de comunicação que serve a uma comunidade específica, o que facilita a identificação do perfil do público-alvo, suas demandas e preferências, e o adequado delineamento da comunicação a ser realizada”. Porém, em muitos casos é preciso criar uma cultura de utilização dos recursos tecnológicos na instituição, muitas vezes ocorrem uma rejeição a novos processos. Nestes casos a empresa deve implantar um sistema de conscientização entre os envolvidos através de treinamentos, campanhas e por deliberação superior. Corrêa exemplifica este ato com o que aconteceu nas grandes agências editoriais que passaram a disponibilizar o conteúdo de suas publicações na Internet. “A transformação dos próprios trabalhadores da informação (jornalistas, publishers, comunicadores) em ativos usuários dos recursos da Internet em causa própria ou de suas tarefas rotineiras, usando e-mails, participando de fóruns, etc.” (CORRÊA, 2000/2001)

*“Como o objetivo do B2E<sup>2</sup> é criar um espaço em que o empregado encontre um ambiente ideal para a sua função, quanto maior o número de informações e serviços integrados e personalizados oferecidos na Intranet, maiores são as chances de uma empresa promover a comunicação e o desenvolvimento de uma cultura colaborativa”.(HAITO, 2001)*

Levy reafirma a tese de que a Internet auxilia na transmissão de conhecimento e informação. “Devido ao fato de que essas tecnologias intelectuais, sobretudo

---

<sup>2</sup> B2E – Business-to-Employee

as memórias dinâmicas, são objetivadas em documentos numéricos (digitais) ou em softwares disponíveis em rede (ou de fácil reprodução e transferência), elas podem ser compartilhadas entre um grande número de indivíduos, incrementando, assim, o potencial de inteligência coletiva dos grupos humanos". (LEVY, 1994)

Contudo, Castells (1999) nos alerta para o sentido da mensagem, ela não deve ser confundida com os meios. "Do ponto de vista do usuário (como receptor e emissor; em um sistema interativo), a escolha das várias mensagens no mesmo modo de comunicação, com facilidade de mudança de uma para a outra, reduz a distância mental entre as várias fontes de envolvimento cognitivo e sensorial. A questão em jogo não é que o meio seja a mensagem: mensagens são mensagens". FULLER (1996) também atenta para o fato de não nos deixarmos levar pela tecnologia nos esquecendo do conteúdo, ou seja, a mensagem. *"precisamos estar bastante seguros sobre os nossos propósitos. O meio pode afetar a mensagem, mas a mensagem vem primeiro. Da mesma forma como foi a decisão de uso das técnicas de marketing, devemos saber o que queremos transmitir antes de decidir sobre quais os melhores meios de fazer nossa mensagem atingir o público"*.

Por estas questões, concordamos que deve existir um planejamento estratégico na construção tanto das páginas para Internet quanto para Intranet. Respeitando o público-alvo e suas culturas. Entretanto, a Intranet continua sendo um repositório de informações, que muitas vezes aparecem desconstruídas ou dispersas no site da empresa. Devido à proliferação de arquivos eletrônicos produzidos individualmente pelos funcionários, sem o intuito de compartilhamento de informações, e de várias aplicações de bancos de dados, desenvolvidas ao longo do tempo para atender a demandas específicas, sente-se a necessidade de uma integração e recuperação das informações. Alguns estudiosos vêem a solução na substituição das Intranets por Portais, que expande a Intranet agregando os serviços de busca, filtro por assuntos, ferramentas de comunicação, como listas de discussão e fóruns.

Alguns estudiosos vêem o Portal como uma evolução da Intranet. Contudo, para que uma Intranet evolua, duas coisas são fundamentais: ela precisa passar a ser mais dinâmica do que estática e seu conteúdo precisa cada vez mais aproximar-se dos objetivos estratégicos da empresa.

*Não é o tamanho que faz de uma intranet um Portal Corporativo, mas sim a sua capacidade de vincular-se mais fortemente aos objetivos estratégicos das empresas, ao core business. (Saldanha, 2002)*

Conforme a opinião de José Cláudio C. Terra - consultor do IPT (Instituto de Pesquisa Tecnológica) na área de Gestão do Conhecimento e Diretor-presidente da Terraforum, a diferença fundamental entre intranet e portal corporativo é que *"uma intranet tipicamente envolve apenas a publicação de páginas em HTML e a inclusão de alguns aplicativos desenvolvidos "na mão". Um portal corporativo envolve níveis elevados de segurança, single sign-on, personalização, acesso através de diversos tipos de equipamentos (PDA, celular, etc.), acesso a sistemas legados da empresa, etc."* (TERRA, 2002)

A proposta de um Portal envolve a automatização e customização das informações e sistemas corporativos. Ele trabalha com o conceito de perfil, ou seja, a empresa pode estratificar a informação por cargo, por função e até mesmo por pessoa. A idéia é que o Portal passe a ser o único local de acesso dos empregados e, a partir dele, possam acessar desde ferramentas do dia-a-dia (editor de texto, planilhas eletrônicas, correio eletrônico, etc.), até informações gerenciais (números de produção, custo de mão-de-obra, planejamento estratégico, entre outras). Na verdade o Portal pode se tornar a área de trabalho do empregado. Isso significa dizer, grosso modo, que os serviços devem ganhar espaço e a produtividade deve vir não só com a economia de tempo gasto com tarefas administrativas, mas também ao permitir acesso rápido e fácil aos sistemas corporativos. Contudo, outra característica muito importante é a flexibilidade que o site ganha. Ele pode ser personalizado: isso significa dizer que o funcionário pode construir a sua própria Home,

selecionando os conteúdos que sejam mais habituais ao seu trabalho diário. Neste sentido, complementamos com a idéia de Dias (2001) quando afirma que *“Para conseguir concretizar esse benefício, é fundamental que o projeto do portal corporativo leve em consideração a interação dos usuários com sua interface. Sua capacidade de facilitar o acesso dos usuários às informações institucionais está intrinsecamente relacionada à facilidade de uso, aprendizado e satisfação do usuário, isto é, à usabilidade de sua interface web”*.

### **2.3 GESTÃO POR PROCESSOS**

Desde a metade do século XVII, a maioria das organizações fundamenta sua estrutura e administração em partes compartimentadas. Assim, elas sofrem com o grave problema da fracionalização ou construção de “silos”, que subotimizam o todo e impedem o contato interdepartamental e interfuncional, tornando-as ineficazes, quando são necessárias maior dinâmica na coordenação entre as partes separadas, maior rapidez de informação e realimentação por parte de suas estruturas.

Pode-se destacar o problema de que a maioria das organizações não é projetada, mas apenas cresce. Porém, nem todas se adaptam igualmente bem ao meio em que crescem. Muitas, como o dinossauro – de grande porte e minúsculo cérebro – permanecem imutáveis num mundo em mudança. Desta forma, terminam extintos ao se depararem com a inexorável lei de sobrevivência dos mais aptos e dos princípios da evolução. Nesta tentativa de ser apto e sobreviver é que se originam muitos dos males das organizações, pois estas impõem uma estrutura imprópria a determinada cultura ou esperam que determinada cultura prospere num clima adequado.

A Revolução da Qualidade Total, iniciada no Japão e difundida por todo o mundo, é considerada parte da 3ª fase da Revolução Industrial, após a mecanização das indústrias têxteis da Inglaterra, no século XVIII (1ª fase) e a introdução da produção em série por Henry Ford, no início do Século XX (2ª fase).

As suas conseqüências são perturbadoras, gerando um aumento brutal da produtividade em certas organizações e mudando o panorama da competição entre as empresas, que se tornou acirrada e global. Em decorrência, houve o rápido fortalecimento de certas empresas e o fechamento de outras; as mais ágeis estão ganhando novos mercados enquanto que as mais débeis estão perecendo nas batalhas comerciais do dia-a-dia. A riqueza está mudando de mãos.

Grande parte do sucesso que as empresas japonesas tiveram com relação às suas concorrentes americanas nas décadas de 80 e 90 decorreu do fato das empresas japonesas terem descoberto (ou pelo menos implementado) o gerenciamento de processos muito antes de as empresas ocidentais entenderem a que o assunto se referia (DAVENPORT, 1994). O papel de destaque dado ao gerenciamento de processos na cultura corporativa japonesa garantiu que, em diversas ocasiões, muitas empresas daquele país tenham desenvolvido processos rápidos e eficientes em áreas-chave como desenvolvimento de produtos, logística, vendas e comercialização.

Segundo Calegari, a sociedade e o mercado estão se tornando mais exigentes, punindo as empresas que não atendem às suas exigências com o pior dos castigos: não adquirir seus produtos e serviços. (CALEGARI, 2005)

Essa organização tradicional, que era vista como sólida e permanente, é substituída por relações de alianças, parceria, participações e acordos, que são estabelecidas de acordo com a necessidade e funcionam, de forma temporária, baseadas em objetivos, políticas e estratégias comuns, trabalho em equipe e na capacidade de persuasão de atores e "*stakeholders*". Para esta organização atual, o mercado pode ser local ou regional, porém a concorrência é global. (BEDUSCHI, 2004)

### **2.3.1 O que é processo?**

Pode-se definir um processo como um conjunto de atividades que representam métodos de execução de um trabalho necessário para alcançar um objetivo organizacional. Esta definição é muito semelhante às definições apresentadas

por diversos autores e se torna interessante na medida em que transcende áreas específicas, consome recursos e usa informações como meio de gestão de TI.

Qualquer procedimento organizacional está sempre sustentado por um ou mais processos. Neste cenário de revolução de processos organizacionais surge em 1990 o conceito de reengenharia do trabalho. A idéia de reengenharia de trabalho era "não automatize, elimine". Ou seja, foca a necessidade de uma análise dos processos organizacionais ao invés de uma simples automação de procedimentos. Surgiu então o conceito de reengenharia de processos organizacionais ou *Business Process Reengineering* (BPR), que significa uma filosofia de melhoria de performance empresarial através do redesenho ou reestudo dos processos envolvidos na organização.

Um processo, para Davenport (1994), seria uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, inputs e outputs claramente identificados, enfim, uma estrutura para ação. Já Harrington (1993) o define como sendo um grupo de tarefas interligadas logicamente, que utilizam os recursos da organização para gerar os resultados definidos, de forma a apoiar os seus objetivos. O processo é o conjunto de atividades ligadas que tomam um insumo (input) e o transformam para criar um resultado (output). Teoricamente, a transformação que nele ocorre deve adicionar valor e criar um resultado que seja mais útil e eficaz ao recebedor acima ou abaixo da cadeia produtiva.

Já Rummler e Brache (1994) afirmam ser uma série de etapas criadas para produzir um produto ou serviço, incluindo várias funções e abrangendo o "espaço em branco" entre os quadros do organograma, sendo visto como uma "cadeia de agregação de valores". Assim, um processo dispõe de inputs, outputs, tempo, espaço, ordenação, objetivos e valores que, interligados logicamente, irão resultar em uma estrutura para fornecer produtos ou serviços ao cliente. Sua compreensão é importante, pois é a chave para o sucesso em qualquer negócio.



**Figura 1 - Modelo de Processo**

Fonte: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-19652002000200015&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-19652002000200015&script=sci_arttext&tlng=pt)

Para se conhecer um processo é preciso realizar uma análise das atividades desenvolvidas em cada etapa. Durante essa análise serão levantados os caminhos críticos, os gargalos, os desperdícios de recursos, as ambigüidades existentes, bem como a inexistência destas. Essas informações servirão de subsídio e respaldo formal na adoção de novas técnicas e metodologias visando uma otimização do processo em questão, através da adoção de técnicas de simulação. O método de modelagem de processos possibilita a integração entre modelos de gestão e governança de TI.

Ao mesmo tempo em que a empresa deve empenhar-se para agradar os seus clientes externos, deve também preocupar-se em envolver as pessoas de todos os setores, em todos os níveis da organização, a fim de que todos trabalhem satisfeitos.

Os clientes de um processo são as pessoas do processo subsequente. Cada colaborador interno da empresa deve ser conscientizado para o fato de que não trabalha para si mesmo, mas, sim, para os seus clientes. Estes devem ser consultados a fim de que as suas necessidades sejam perfeitamente conhecidas.

Cada pessoa da organização deve considerar-se como uma micro-empresa, da qual é o presidente. Deve, então, identificar os processos com os quais está envolvido, estudá-los, fazer os seus fluxogramas e identificar os seus clientes internos. Após, deve abrir diálogo franco e sincero para conhecer as suas reais necessidades e expectativas, bem como para mostrar a sua capacidade e as suas limitações.

A gestão de processos não se busca a Qualidade pela Qualidade, mas, sim, procura-se incessantemente uma melhoria do desempenho da empresa para que ela sobreviva num mundo cada vez mais competitivo, gerando lucros atraentes aos seus donos ou acionistas. Para isto, todos devem ficar satisfeitos: os empregados, os fornecedores, os clientes e a coletividade onde a empresa está instalada.

A análise dos processos nas empresas implica a identificação das diversas dimensões desses processos: fluxo (volume por unidade de tempo), seqüência das atividades, esperas e duração do ciclo, dados e informações, pessoas envolvidas, relações e dependências entre as partes comprometidas no funcionamento do processo.

O cliente está no centro das organizações por processos, e o objetivo final dessas empresas é oferecer para o cliente mais valor, de forma mais rápida e a um custo mais baixo. Nossas organizações atuais são um entrave para isso, e é necessário aprender a pensar em novas formas de estruturar as empresas. As pessoas precisam aprender a compreender o negócio, a assumir mais responsabilidades e a trabalhar em equipe.

Pode-se dizer que a aprendizagem organizacional, normalmente, ocorre quando seus membros experimentam uma situação problemática e questionam/investigam/refletem em favor da organização. Experimentam um desafio entre o esperado e os resultados atuais das ações. Respondem a este desafio por meio de um processo de pensamento e ação subsequente que conduz à modificação de suas imagens da organização, de suas compreensões sobre os fenômenos organizacionais, bem como à

reestruturação de suas atividades de modo a tornar evidentes os resultados e as expectativas.

Um mesmo ambiente organizacional propício ao aprendizado também é favorável à criatividade: uma motivação para o trabalho motivado pelo prazer e satisfação, um conhecimento e experiência abrangente, uma cultura organizacional que inclua valores predominantes para a inovação e, de especial relevância, a disposição para correr riscos e aprender com os próprios erros, já que a criatividade implica lidar com o desconhecido.

A organização orientada por processos pressupõe que as pessoas trabalhem de forma diferente. Em lugar do trabalho individual e voltado a tarefas, a organização por processos valoriza o trabalho em equipe, a cooperação, a responsabilidade individual e a vontade de fazer um trabalho melhor. Ela projeta e mensura cuidadosamente seus processos e faz com que todos os funcionários entendam e se responsabilizem por eles, possibilitando o desenvolvimento de um sentimento de propriedade do processo. As pessoas cumprem tarefas, mas têm uma visão mais ampla e pensam a respeito dos processos.

A essência da gestão por processo é a coordenação das atividades realizadas na empresa, em particular aquelas executadas por diversas equipes de diversas áreas (GONÇALVES, 2000).

Segundo Gonçalves, mudar a estrutura organizacional da empresa de um modelo funcional para uma estrutura por processos implica:

- Atribuir a responsabilidade pelo andamento de cada processo essencial a um *process owner*;
- Minimizar os deslocamentos de pessoas e as transferências de material (para reduzir esperas, erros e cruzamento de fronteiras), organizando as atividades ao longo de processos, e não por funções;
- Maximizar o agrupamento das atividades, empregando equipes multifuncionais e pessoal polivalente;

- Diminuir o gasto de energia por meio de atividades como, por exemplo, reunir as partes da empresa em um menor número de locais ou empregar maciçamente os recursos de tecnologia de informação para reduzir o transporte, a armazenagem e o deslocamento dos recursos e materiais empregados nos processos essenciais.

### **2.3.2 Padronização**

Tendo conhecimento do processo é importante se trabalhar a padronização, ou seja, estabelecer, em consenso com os envolvidos, um procedimento a ser seguido rotineiramente para a execução de uma atividade, usando sempre os mesmos métodos, materiais, máquinas, meios de medir e meio-ambiente, com mão-de-obra qualificada, treinada e motivada e com verificação contínua dos resultados obtidos, visando melhor o desempenho e a eficácia dos processos e para simplificar a vida de todos.

O objetivo da padronização é fazer com que todas as tarefas sejam cumpridas voluntária e rotineiramente da mesma forma, sem novidades, de forma que os resultados sejam sempre aqueles esperados, bons e com pequena dispersão. Como as pessoas envolvidas cumprem voluntariamente os procedimentos criados por eles próprios e como esses são aperfeiçoados ao longo do tempo, os resultados são sempre os mesmos.

Conforme Calegare, a padronização tem os seguintes requisitos (CALEGARE, 2005):

- **Voluntariedade:** o padrão é adotado porque produz melhores resultados e não porque é mandatário
- **Consenso:** o padrão é adotado de forma democrática, com a participação de todos os envolvidos. Não é algo imposto, mas sim, discutido e aceito pela coletividade. No entanto, após sua implantação é cumprido voluntariamente por todos, sem concessões.

- Sentido dinâmico: o padrão não é fixo ou estático. Enquanto vigorar, deve ser seguido, porém outros padrões devem substituí-lo no futuro para produzir ainda melhores resultados.
- Padronizar é um meio e não um fim: o objetivo não é padronizar os processos, mas sim, melhorar o desempenho da organização. A padronização é um meio para isso. Se o padrão não atender a este fim, deve ser substituído por outro, sem sentimentalismos ou apegos. Se não contribuir para a melhoria do desempenho, deve ser revisto ou eliminado.
- Registro: em algumas organizações, os padrões estão nas cabeças das pessoas. Como as organizações são dinâmicas e complexas, é necessário que o padrão seja registrado em papel ou mídia de computador. Esses registros podem ser simples, concisos e objetivos e devem usar a própria linguagem dos que vão operacionalizá-lo.
- Treinamento: nenhum padrão deve ser aplicado, sem um prévio treinamento dos envolvidos. Mesmo coisas óbvias para uns, são extremamente complicadas para outros.
- Verificação contínua: a aplicação do padrão deve ser acompanhada até que esteja assegurado que este é cumprido durante toda a execução das tarefas. Quando isto estiver ocorrendo de forma regular e repetitiva, então a padronização poderá ser considerada aplicada.

Os padrões devem ser simples e escritos de maneira a serem entendidos por todos os envolvidos. Devem incluir todos os aperfeiçoamentos para melhor atendimento dos requisitos e expectativas dos clientes e devem ter fluxogramas já atualizados, que representam uma melhoria daqueles originais. Além disso, devem dar todos os detalhes a respeito de:

- O que deve ser feito;
- Onde;
- Quando;
- Como;
- Por que;

- Quem deve fazer;
- Itens de verificação e de controle

## 2.4 FERRAMENTAS DE QUALIDADE TOTAL

### 2.4.1 Ishikawa

Antes de qualquer providência, é preciso que o pessoal envolvido conheça bem o processo. Para isto podem ser utilizadas diversas ferramentas de apresentação. É interessante que seja elaborado o diagrama de Ishikawa (espinha de peixe) – Figura 2 , para a visualização de todos os 6M envolvidos no processo: Mão-de-obra, Máquinas, Matérias- Primas, Método, Meio-Ambiente e Medidas. Após, deve ser elaborado o fluxograma representativo do processo na prática. É interessante que este seja setorial, sempre que possível, para dar uma melhor visualização do setor, ou organização onde as atividades ocorrem ou das pessoas responsáveis pelas atividades.



Figura 2 - Diagrama de Ishikawa

### 2.4.2 Fluxograma

Na fase inicial, o fluxograma deve representar as atividades cumpridas de fato, independente do que está escrito nos eventuais procedimentos, e sem uma preocupação excessiva com otimizações. E depois se prepara o fluxograma setorial do processo aperfeiçoado, visando melhor atender os clientes, sejam internos ou externos.

### 2.4.3 PDCA

Para a elaboração e aplicação de padrões, são necessárias várias atividades. O ideal neste momento é a utilização do conceito de PDCA. O Ciclo PDCA ou Ciclo de DEMING (apresentado na Figura 3) idealizado por Shewhart e divulgado por Deming, quem efetivamente o aplicou e é uma ferramenta essencial principalmente nos sistemas de gestão e deve ser utilizado em qualquer empresa de forma a garantir o sucesso nos negócios, independentemente da área ou departamento.

## Ciclo do PDCA

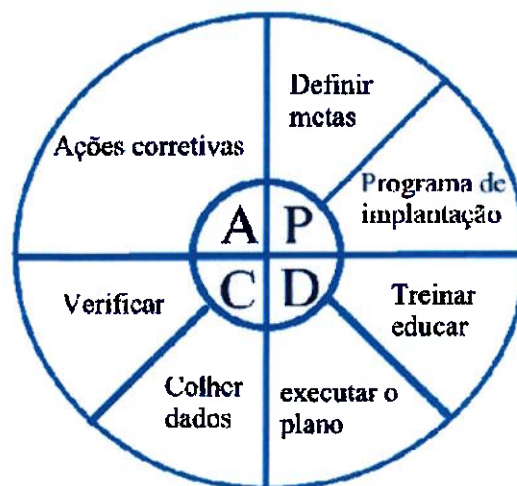


Figura 3 - Diagrama com o ciclo do PDCA

O ciclo começa pelo planejamento, em seguida a ação ou conjunto de ações planejadas são executadas, checa-se o que foi feito, se estava de acordo com o planejado, constantemente e repetidamente (ciclicamente) e toma-se uma ação para eliminar ou ao menos mitigar defeitos no produto ou na execução.

Os passos são os seguintes:

- Plan (planejamento): estabelecer missão, visão, objetivos (metas), procedimentos e processos (metodologias) necessários para o atingimento dos resultados.
- Do (execução): realizar, executar as atividades.

- **Check (verificação):** monitorar e avaliar periodicamente os resultados, avaliar processos e resultados, confrontando-os com o planejado, objetivos, especificações e estado desejado, consolidando as informações, eventualmente confeccionando relatórios.
- **Act (ação):** Agir de acordo com o avaliado e de acordo com os relatórios, eventualmente determinar e confeccionar novos planos de ação, de forma a melhorar a qualidade, eficiência e eficácia, aprimorando a execução e corrigindo eventuais falhas.

A seguir apresentaremos o estudo de caso desenvolvido na Escola de Enfermagem – USP.

### **3 OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GERAL**

- Elaborar uma proposta de implementação de sistema de informação na perspectiva da revisão por processos.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar e compreender o processo de concepção e planejamento da revisão de processos, visando a informatização do processo de trabalho – Solicitação de reserva de salas da Escola de Enfermagem da USP;
- Disponibilizar o sistema desenvolvido no portal corporativo (intranet) da EEUSP

## 4 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

### 4.1 TIPO DE ESTUDO

O estudo constituiu-se e uma pesquisa metodológica, por tratar-se do processo de desenvolvimento de uma proposta de trabalho de informatização de processos de trabalho em uma Unidade de Ensino da USP.

Segundo Polit (1995) a meta da pesquisa metodológica “é a elaboração de um instrumento confiável, preciso e utilizável que possa ser empregado por outros pesquisadores além de avaliar seu sucesso no alcance dos objetivos”.

O procedimento metodológico adotado na presente pesquisa foi o estudo de caso.

O método de estudo de caso mostra-se adequado na presente pesquisa, uma vez que visa caracterizar o processo de desenvolvimento da proposta de implementação do sistema de - solicitação de reserva de sala da Escola de Enfermagem da USP.

### 4.2 O CENÁRIO E O LOCAL DE ESTUDO

O local do desenvolvimento deste estudo é a Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo.

#### 4.2.1 A Universidade de São Paulo

A Universidade de São Paulo – USP - foi fundada em 25 de janeiro de 1934. Nesse dia, o então interventor federal em São Paulo (cargo equivalente a Governador do Estado), Armando de Salles Oliveira, assinou o decreto estadual 6.283, que criou a instituição. *“Ela é resultado do esforço da elite paulista da época, que, derrotada militarmente pelo governo de Getúlio Vargas*



*na Revolução Constitucionalista de 1932, buscou conquistar a autonomia do Estado através do conhecimento científico – daí o lema oficial da Universidade até hoje, Scientia vinces (Pela ciência vencerás, em latim)”*.<sup>3</sup>

A USP foi criada com a finalidade promover e desenvolver todas as formas de conhecimento, por meio do ensino e da pesquisa; ministrar o ensino superior visando à formação de pessoas capacitadas ao exercício da investigação, magistério e atividades profissionais em todas as áreas de conhecimento e, estender à sociedade serviços indissociáveis das atividades de ensino e pesquisa.



A Universidade foi constituída, na época, pelas, já instituídas, Faculdade de Direito (1827); Faculdade de Medicina (1912); Faculdade de Farmácia e Odontologia (1899); Faculdade de Medicina Veterinária (1919); Instituto de Educação (1933); Escola Politécnica (1893); Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz” (1901) e, a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, instituída pelo mesmo decreto de criação da Universidade de São Paulo. Principalmente, para esta última foram convidados mestres estrangeiros para lecionar sob a égide das idéias universitárias européias. Entre eles, podemos citar o professor russo Gleb Wataghin, os cientistas italianos, Luigi Fantappié, Guiseppe Occhialini, Vittorio de Falco, Giacomo Albanese e o literário Giuseppe Ungaretti, os mestres alemães Heinrich Rheinboldt e Heinrich Hauptmann e, os franceses, Fernand Braudel, Claude Lévi-Strauss, Paul Hugon, Paul Arbousse-Bastide, Roger Bastide, Robert Aubreton e Jean Maugüé.

Atualmente, A USP é constituída de 40 Unidades de Ensino (Faculdades, Escolas e Institutos); 04 Órgãos de Integração (Museus); 07 Institutos Especializados; e 02 Órgãos Complementares (Hospital Universitário e Hospital de Reabilitação de Anomalias Craniofaciais – HRACF), distribuídos nas

---

<sup>3</sup> Os primeiros passos da USP. Jornal da USP - ano XXI no.751 - 13 a 19 de fev. 2006

idades de São Paulo, Bauru, Piracicaba, Pirassununga, Ribeirão Preto, Lorena e São Carlos. Além destes, associam-se à Universidade, para fins didáticos e científicos, as seguintes autarquias: Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina, Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto, Instituto de Medicina Social e de Criminologia de São Paulo, Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares, Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo, Instituto Dante Pazzaneze de Cardiologia e Fundação Antonio Prudente.

A Universidade de São Paulo é considerada a maior da América Latina, graduou, em 2006, 6.432 dos 51.980 alunos matriculados nos 222 cursos de graduação, deferiu 3.221 certificados de Mestrado e 2.194 de Doutorado, do total de 24.836 alunos matriculados nos 229 programas de Pós-Graduação. Ainda na área de ensino, foram oferecidos 746 cursos com 24.630 inscritos em cursos de Cultura e Extensão ministrados pelas Unidades (Aperfeiçoamento, Especialização, Atualização e Difusão). Para que tudo isso funcione corretamente, a USP conta com um quadro funcional de 15.409 servidores não docentes e 5.358 docentes, sendo que 81,5% destes trabalham em regime integral para a Universidade.

No campus de São Paulo, localizam-se 25 das 40 unidades de ensino da USP, dessas 25, 19 encontram-se na Cidade Universitária, na zona oeste paulistana, por onde circulam diariamente cerca de 2.850 professores, 9 mil funcionários, 31 mil alunos de graduação e 18 mil de pós-graduação.

#### **4.2.1.1 A Informática na USP**

A Universidade de São Paulo sempre teve muita influência na história da informática no Brasil, mas no início foi bastante tímida, pois a falta de recursos financeiros e a política de reserva de mercado fizeram com que a informática no Brasil ficasse atrasada do restante dos países mais desenvolvidos. A evolução da informática na USP coincide com a criação de órgãos regulamentados para a melhor administração dos recursos.

#### 4.2.1.2 O primeiro computador

O primeiro computador adquirido pela USP, foi um IBM 1620®, em 1962, alocado no prédio do Biênio – POLI e utilizado pelo professor de cálculo José Otávio Monteiro Camargo, do Centro de Cálculo Numérico (CCN), o embrião do Centro de Computação Eletrônica (CCE), e pelas pessoas autorizadas por ele.

Com a reforma universitária extinguiu-se o Instituto de Pesquisas Matemáticas (IPM), ao qual o CCN pertencia onde participavam matemáticos de diversas unidades, dentre as quais a Poli, a Fau e a antiga Faculdade de Filosofia, ficando acéfalo o seu Centro de Computação. O professor Fadigas propôs, então, ao Conselho Universitário a criação do Centro de Computação Eletrônica (CCE), subordinado diretamente à Reitoria, e como autor da proposta foi nomeado Presidente da Comissão Supervisora, função que exerceu até se aposentar em dezembro de 1987.

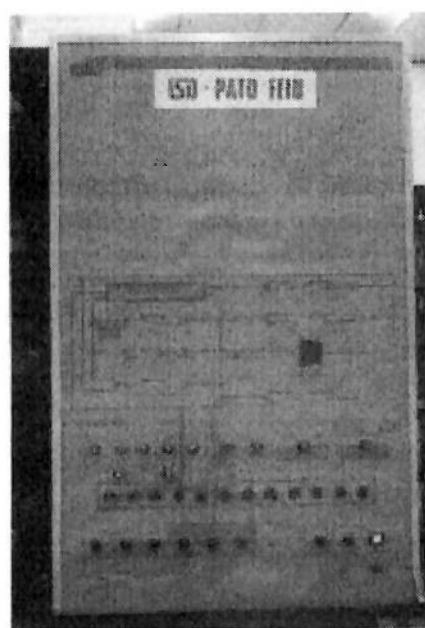
#### 4.2.1.3 O Centro de Computação Eletrônica

O CCE foi consolidado em 1972, e em pouco tempo começou a mostrar serviço. Nele ficaram hospedados os computadores que já se encontravam espalhados pela Universidade sob o domínio de alguns professores. Logo em seguida, o CCE realizou a primeira transmissão de dados via modem (acho que vale a definição de modem –nota de roda pé) ex; **Modem**, de **modulador de(s)modulador**, é um dispositivo eletrônico que modula um sinal digital em uma onda analógica, pronta a ser transmitida pela linha telefônica, e que demodula o sinal analógico e o reconverte para o formato digital original. Utilizado para conexão à Internet, BBS, ou a outro computador. O processo de conversão de sinais binários para analógicos é chamado de modulação/conversão digital-analógico (referência wikipédia) no Brasil. Assim relata o Prof. Antonio Marcos Massola, coordenador do CCE de 1991 a 1994.

*"Nós desenvolvemos um modem que se conectava a uma máquina de escrever elétrica da IBM que havíamos transformado num*

*terminal. Todo modem precisa de um acoplamento acústico para funcionar, e como nós não tínhamos a tecnologia para isso, improvisamos. Usamos duas latinhas de cerveja, que aliás também eram novidades na época, para fazer o acoplamento".(NOVIELLO, 2004)*

Em 1972, a Marinha havia comprado alguns navios novos, que eram computadorizados. Preocupados com quem faria a manutenção desses computadores, eles procuraram a USP para a construção de um computador de grande porte no Brasil, mas a USP achou a idéia absurda e recusou. A Marinha foi até a Unicamp, que aceitou o desafio de dar início ao projeto de um computador chamado Cisne Branco. "O Hélio Guerra, meu colega no CCE, achou engraçado e quis fazer um projeto de computador aqui, mas sem os recursos da Marinha. Então nós começamos o projeto.



*Patinho Feio e suas conexões internas*

*Vamos comprar as peças na Santa Efigênia, pra você ter uma idéia. Resolvemos, por brincadeira, chamar o bicho de Patinho Feio, e o concluímos antes do Cisne Branco. Agora a história registra o Patinho Feio como o primeiro computador brasileiro" (NOVIELLO, 2004).*

No final dos anos 70, os PCs já começam a se popularizar no exterior, mas devido à política de reserva de mercado criada pelo governo com o intuito de intensificar a indústria de computadores no Brasil, não se podia importar os equipamentos. A USP, inclusive, foi bastante prejudicada, pois a IBM queria instalar aqui um centro de computação gráfica com computadores de ponta, e por causa da reserva o projeto foi vetado.

#### **4.2.1.4 A Comissão Central de Informática**

Em 1981 foi criada a Comissão Central de Informática (CCI), que tinha por finalidade criar e manter condições para o funcionamento sistêmico das atividades ligadas à tecnologia da informação e, planejar, implantar e manter todas as atividades de interesse comum relacionadas à tecnologia da informação na Universidade. Nesta ocasião, devido aos altos custos, a informática na Universidade era concentrada nos centros de informática de cada *campus*. Numa decisão histórica, em 1984, a CCI, sob nova coordenação do Professor Luis Guimarães Ferreira, do Instituto de Física, decidiu liberalizar a política de centralização, permitindo que as Unidades possuíssem e operassem os seus equipamentos de micro-informática e incentivando o uso local destes equipamentos. Foi o início oficial do processo de descentralização da informática na USP, descentralização esta que continua se expandindo até a presente data.

#### **4.2.1.5 O fim do *Main Frame* e a descentralização da Informática na USP**

Com a extinção da reserva de mercado no final dos anos 80. Foram feitas compras centralizadas de microcomputadores pelo CCI, e distribuídos pelas Unidades e posteriormente foram interligados em rede.

A rede começou a se consolidar nos anos 80 e foi modernizada nos anos 90, com um projeto ambicioso que acompanhou a substituição dos computadores *main frame* (computadores grandes aos quais se têm acesso através de terminais) por micro-computadores. A modernização da informatização da USP nos anos 90 foi acompanhada pela adaptação dos sistemas corporativos. O gerenciamento de sistemas corporativos ficava a cargo do Centro de Computação Eletrônica, que era formado por duas coordenadorias: uma administrativa e outra científica. Em 1993, a administrativa foi transferida para a CODAGE - Coordenadoria de Administração Geral, onde passou a se chamar Departamento de Informática (DI). Essa transição organizacional correspondeu a uma grande mudança tecnológica, a saída da utilização do *Main Frame* para o cliente-servidor.

O DI é responsável pela criação e manutenção de softwares administrativos e acadêmicos da Universidade, tais como os sistemas Quíron, sistema que cuidava da vida acadêmica de alunos da graduação e pós-graduação, que foi separado e criado o Fênix (pós-graduação), em 1996, e Júpiter (graduação), em 1998. O Proteos, que acompanha o andamento dos protocolos, e que foi adaptado para a nova versão, diretamente na *web*, em 1999, mesmo ano da implantação do Mercúrio, sistema de gerenciamento financeiro. O último sistema a "entrar no ar" foi o Marte, do departamento de recursos humanos, e responsável pela geração da folha de pagamento.

#### **4.2.1.6 A Informática da USP na Atualidade**

Atualmente, o CCE coordena a maioria das atividades relacionadas à computação da USP. É subordinado à Coordenadoria de Tecnologia da Informação – CTI, criada 2004, substituindo a antiga CCI. É responsável pelos servidores que abrigam as informações administrativas, pelo correio eletrônico da USP, pela USPnet, uma rede de altíssima velocidade que liga as unidades, pelo programa Pró-Aluno, e pelo suporte e manutenção de dos computadores dos *campi* da capital. Além disso, o centro assumiu a Divisão de Telecomunicações da USP, e agora cuida também de toda a telefonia do *campus*. Outra nova tecnologia que está em fase terminal de implantação são as redes sem fio de alta velocidade, ou Wi-Fi. Sendo assim, entende-se que a CTI e o CCE são os órgãos que orientam as atividades e projetos da Universidade. As Unidades têm autonomia para gerenciar as tarefas e aquisições que desejar, contudo é a CTI que define os padrões de compatibilidade tecnológica nos *campi*. O CCE fornece suporte tecnológico e profissional para a implantação desses padrões, sejam eles no âmbito da Universidade (*campus* da capital) ou nas Unidades. Neste sentido, compreendemos a relação profissional que existe entre o CCE e os setores de informática das Unidades

Conforme os dados do Anuário Estatístico 2007 a USP contava em 2006 com 37.420 microcomputadores, 653 estações de trabalho, 15.593 impressoras e

3.998 equipamentos de rede (*switches* e *hubs*), sendo que, em média, 60% estão no *campus* da Cidade Universitária na capital paulista (USP 2008)

#### **4.2.2 A Escola de Enfermagem da USP**

A missão da Escola de Enfermagem, criada pelo Decreto-Lei nº 13.040, de 31/10/42, é preparar enfermeiros, docentes, pesquisadores e especialistas nas diversas áreas da enfermagem, tendo como finalidade primordial formar e qualificar recursos humanos na enfermagem; desenvolvendo atividades de ensino, pesquisa e extensão de serviços, para a transformação dos perfis de saúde-doença da coletividade.



A Escola de Enfermagem da USP possui três Programas de Pós-Graduação: Programa de Pós-Graduação em Enfermagem e Programa de Pós-Graduação em Enfermagem na Saúde do Adulto, ambos com os cursos de Mestrado e Doutorado, e Programa Interunidades de Doutorado dos Campi São Paulo e Ribeirão Preto, com o curso de Doutorado.

##### **4.2.2.1 A informática na EEUSP**

O Centro de Informática da EEUSP no final de 1996 passou por uma reestruturação de suas atividades. A princípio a equipe elaborou uma proposta preliminar de funcionamento, que foi amplamente aprovada e apoiada pela Diretoria. Desde então houve um crescimento significativo da atuação do Centro de Informática nas atividades da Escola de Enfermagem.

Com a reestruturação iniciou-se um processo de revisão das atividades de informática, buscando disponibilizar serviços para garantir a inserção da EEUSP ao rápido desenvolvimento científico e tecnológico. Uma das principais ações foi a criação da área de desenvolvimento de sistemas de informação, antes os técnicos de informática cuidavam do suporte técnico aos usuários de microcomputadores no uso de software básico, aplicativos, serviços de informática e de redes em geral, diagnóstico de problemas de hardware e

software. Hoje são mais de 25 sistemas desenvolvidos e que atendem as diversas áreas, como Biblioteca, Administrativa e Acadêmica.

A transformação do Centro de Informática em Seção de Informática foi oficializada em abril de 2000, subordinada diretamente à Diretoria.

Desde a criação da Seção, a diversidade da área de atuação só tem sido ampliada, considerando a construção da nova Biblioteca, Centro de Estudos em Teleenfermagem, a ampliação da rede local e telefonia, que resultaram no crescimento do parque computacional, além do desenvolvimento e manutenção de diversos sistemas para atender as atividades administrativas, de ensino e pesquisa.

Atualmente a Seção de Informática, conta com o seguinte quadro de funcionários: 01 analista de comunicação (Chefia), 01 analista de sistemas, 04 técnicos de informática, 01 técnico acadêmico, 01 operador de audiovisual.

A seguir destacamos as principais atividades da Seção Técnica de Informática:

- Desenvolver e manter os sistemas de informação que dão apoio às atividades administrativas e acadêmicas, utilizando tecnologia atual (cliente/servidor e WEB).
- Gerenciar o parque computacional que envolve microcomputadores, impressoras, scanner, equipamentos conectados à rede científica/acadêmica e à administrativa da USPNet.
- Gerenciar a Sala Pró-Aluno, as Salas de Aulas Informatizadas e a Sala dos Alunos de Pós-Graduação, envolvendo atividades de suporte técnico aos usuários, manutenção e atualização dos equipamentos.
- Realizar suporte técnico relacionado aos aplicativos disponibilizados para comunidade interna.
- Assessorar os docentes e monitores bolsistas nas atividades de pesquisa, orientando quanto à criação de bases de dados e auxiliar na análise estatística.

- Especificar e assessorar os grupos de pesquisa, docentes e funcionários quanto à aquisição de equipamentos, e quando necessário emitir parecer técnico.
- Avaliar novos recursos tecnológicos disponíveis no mercado, visando sua possível aplicação na EEUSP.
- Programar e ministrar cursos, para atender a necessidade da comunidade interna, elaborando o material didático que será utilizado nos treinamentos.
- Ministrar aulas e palestras, para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação, sobre os recursos de informática disponíveis na EEUSP.
- Solicitar manutenção de equipamentos de informática e audiovisual, que necessitam ser encaminhados ao CCE ou empresa externa à USP. É responsável pela aprovação técnica de todos os orçamentos.
- Oferecer suporte técnico ao Setor de Compras, na aquisição de equipamentos, participando como Equipe de Apoio nos processos de Licitação.
- Suporte nos eventos promovidos pela EEUSP, disponibilizando a infraestrutura de informática e audiovisual.
- Coordenar e supervisionar todos os projetos e serviços de Infra-estrutura de Rede de dados e Telefonia executados na Unidade, obedecendo a normas técnicas e diretrizes definidas pela Coordenadoria de Tecnologia da Informação (CTI) e pelo Centro de Computação Eletrônica (CCE).
- Gerenciar todas atividades de audiovisuais da Unidade, que inclui a instalação dos recursos, suporte aos usuários, manutenção, atualização e projetos na área de atuação, registro fotográfico (digital) e filmagem.

#### **4.2.2.2 A Gestão por processos na EEUSP**

Em fevereiro de 2004, a Seção Técnica de Informática apresentou para a Diretoria da Escola de Enfermagem e para as Chefias dos Serviços e Seções da EEUSP a proposta de uma solução tecnológica, o Portal Corporativo da EEUSP – INTRANET (Anexo 1). Esse Portal tem como objetivo otimizar o acesso às informações corporativas, de forma estruturada, facilitando o fluxo

de informações para os usuários, bem como, criar uma interface personalizada para os docentes e funcionários.

Na proposta apresentada a Diretoria (Anexo 1), a Seção Técnica de Informática sugeriu a criação de um Grupo Gestor com representantes das áreas: Acadêmica, Administrativa, Biblioteca, Informática, Departamento e Docentes.

Inicialmente, o Grupo Gestor analisou os resultados dos Workshops I e II, do trabalho infra-estrutural da EEUSP, coordenados pela Diretoria da EEUSP e realizados em maio e novembro de 2002. Após a análise, os membros do Grupo Gestor identificaram a necessidade de contratação de uma assessoria externa, para subsidiar os trabalhos. A Assessoria contratada iniciou as atividades propostas em fevereiro de 2005, com o Lançamento do Programa de Gestão por Processos e com a participação de toda a comunidade EEUSP.

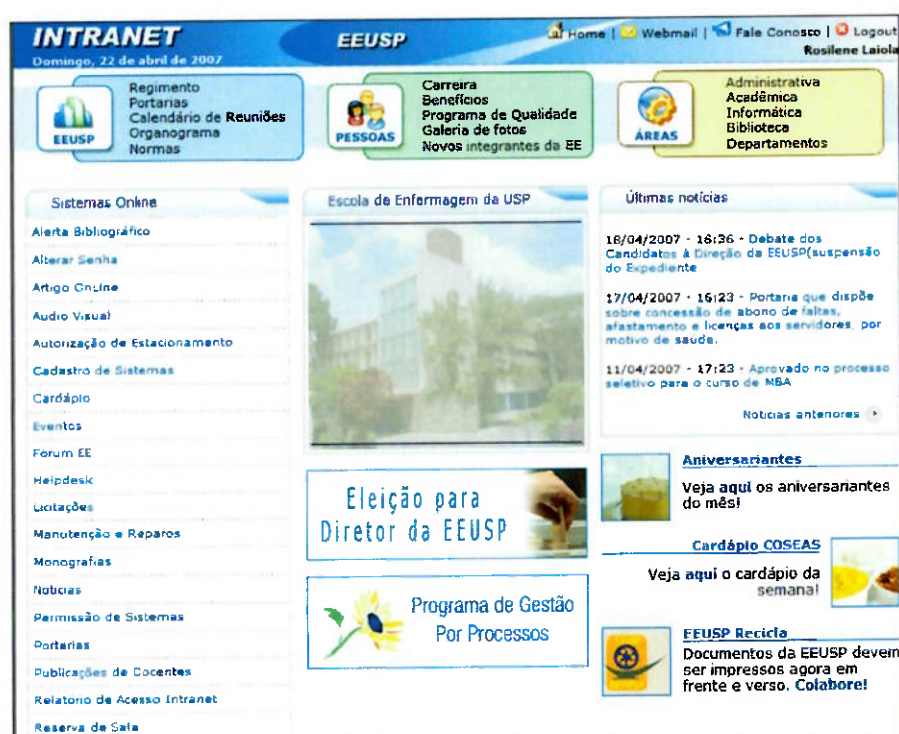
Nos meses de março a junho de 2005, foram realizados os encontros com Grupo de Multiplicadores, constituído pelos Chefes de Serviços e Seções, Encarregados, Chefes de Departamento, Presidentes de Comissões e Docentes.

O Portal Corporativo (Figura 4) foi lançado em outubro de 2005, desde então, tem apresentado um crescimento significativo de acesso da comunidade, tornando-se um veículo de comunicação, informação e disponibilizando serviços.

O Lançamento do Programa de Gestão por processo contou com a participação do Vice-Reitor e Presidente da Comissão de Qualidade da Reitoria da USP, Prof. Dr. Helio Nogueira. Neste evento a Diretora convocou todos os docentes e funcionários, solicitando a colaboração e participação de todos. Todas as atividades foram suspensas, com o objetivo de garantir a participação de todos.

Considerando que a implantação do Programa de Gestão por processos a principio estava programada para o segundo semestre de 2005, a Seção Técnica de Informática optou, com a anuência do Grupo Gestor, iniciar o

levantamento dos dados deste processo de trabalho da solicitação de Reserva de Sala considerando que já é um processo crítico apresentado no I e II Workshop do Trabalho Infra-estrutural da EEUSP, conduzido pela Diretoria. Nestes workshops os problemas que foram relatos são: falta de salas de aula, falta de equipamentos audiovisuais adequados, problemas com os critérios para reserva, salas de aula não são suficientes para a demanda, insatisfação dos usuários: as salas novas têm mais procura, dificuldade para agendamentos.



**Figura 4 - Portal Corporativo (Intranet) da Escola de Enfermagem da USP**

Foi constituído então um Grupo de Trabalho com o propósito de levantamento de dados do processo de trabalho realizado pelos setores/departamentos e usuários dos espaços físicos da EEUSP, visando à elaboração do projeto.

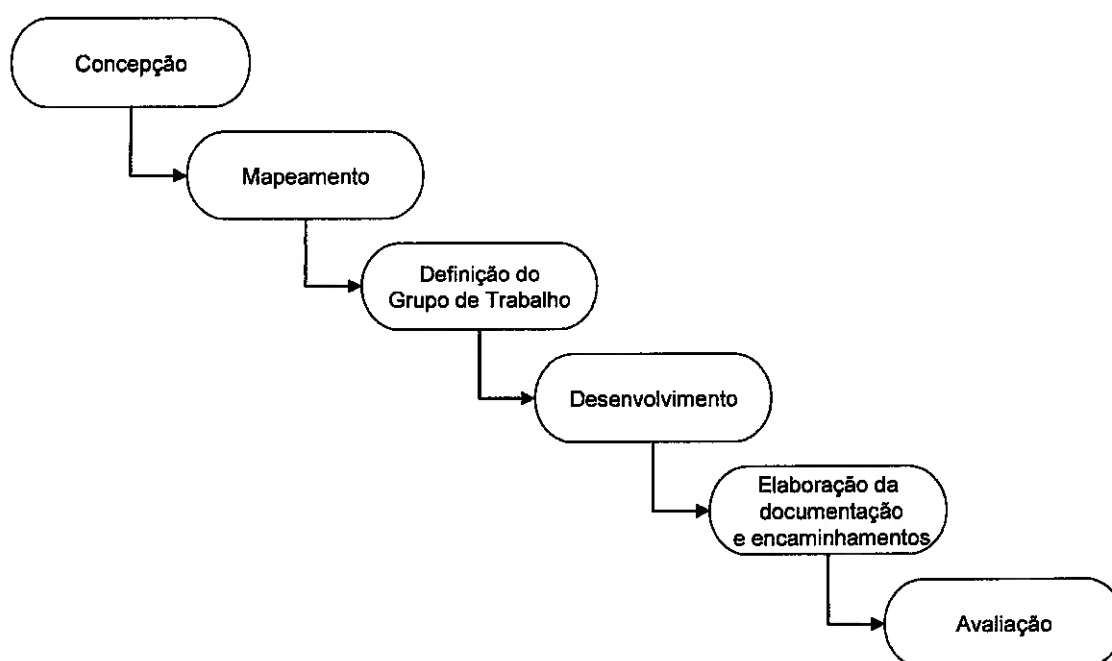
A Escola de Enfermagem dando continuidade na busca da excelência aderiu em novembro de 2007 ao Programa Gespública, coordenado pela Reitoria da USP.

### 4.3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Este método foi baseado no conceito do ciclo PDCA adaptado para as condições de trabalho da Escola de Enfermagem da USP. A fase de planejamento foi subdividida em concepção, mapeamento e definição do grupo de trabalho e após a avaliação voltará para o planejamento e aprimoramento.

Trata-se de uma pesquisa metodológica, aplicada na modalidade de estudo de caso apresentando um método de trabalho para a revisão de processos de trabalhos desenvolvido e utilizado pela Seção Técnica de Informática da EEUSP, visando a informatização de rotinas.

As fases do método são:



#### 4.3.1 Concepção

Esta fase consiste em utilização de técnicas, como workshops, reuniões, com a finalidade de definir o processo de trabalho que será estudado, bem como são caracterizados os envolvidos no processo. Esta fase é de suma importância, pois as atividades mais críticas são priorizadas.

### **4.3.2 Mapeamento do processo de trabalho**

Nesta fase devem ser identificados os elementos que interagem com o processo. Todos os recursos necessários para que a atividade aconteça, as normas e reguladores, as pessoas, equipamentos, materiais, informações, documentos, instalações etc.

### **4.3.3 Definição do Grupo de Trabalho**

A definição dos participantes do Grupo de Trabalho depende da escolha do processo que será estudado, será constituído a partir da identificação dos elementos chaves que influenciam no processo.

### **4.3.4 Desenvolvimento**

Esta fase deve ser elaborada de maneira participativa, envolvendo todos os participantes do Grupo de Trabalho, visando identificar as atividades do processo a partir da realidade, por isso a utilização de estratégias participativas como reuniões, workshops e outras.

Assim será possível definir o escopo do processo (nome do processo, missão e limites – ou seja, conteúdo, início e término); elaborar o diagrama da cadeia de valor do processo (fornecedores, entradas, sub-processos, saídas e clientes); e desenhar o mapa do processo (as atividades executadas no processo, suas inter-relações, a seqüência na qual elas são executadas e quem executa cada uma dessas atividades. Para o cumprimento dessa fase, deve-se utilizar instrumentos metodológicos, como: diagramas, fluxograma etc.

Esta fase compreende:

- Apresentação da rotina
- Definição do propósito (porque este processo existe) e da visão (que características o processo deve ter)
- Proposta de melhoria

#### **4.3.5 *Elaboração da documentação e encaminhamentos***

Durante todas as fases deve ser providenciado o registro das reuniões e o encaminhamento do resultado final para os órgãos deliberativos.

#### **4.3.6 *Avaliação***

Esta fase é importante para o *feedback* e neste trabalho deverá prever a avaliação na perspectiva dos participantes do grupo de trabalho e dos clientes/usuários do processo de trabalho estudado.

## 5 RESULTADOS

Acreditamos que o estudo do processo de trabalho de solicitação de reserva de sala irá conduzir a EEUSP a maior eficiência interna, melhor qualidade geral, melhoria e satisfação dos clientes e funcionários.

Existindo a gestão deste processo, será possível melhorar e dinamizar a capacidade de antecipar, gerir e responder às demandas da comunidade, maximizar o aproveitamento dos espaços físicos e das oportunidades que possam surgir e melhorar a percepção dos clientes/usuários com relação aos serviços oferecidos.

A seguir serão descritas as fases do processo realizado na Escola de Enfermagem da USP:

### 5.1 CONCEPÇÃO

Em outubro de 2004 o Grupo Gestor priorizou o estudo dos processos de trabalho da EEUSP da atividade de reserva de sala e indicou a Chefe da Seção Técnica de Informática para coordenar os trabalhos. Foi então criado um grupo de trabalho com o propósito de levantar dados do processo de trabalho realizado pelos setores/departamentos e usuários dos espaços físicos da EEUSP, visando o desenvolvimento de um sistema de reserva de sala, que será integrado ao Portal Corporativo da EEUSP.

Este processo foi escolhido considerando o I e II Workshop do Trabalho Infra-estrutural da EEUSP, conduzidos pela Diretoria da EEUSP. Nestes *workshops* os problemas relatados foram: falta de salas de aula, falta de equipamentos audiovisuais adequados, problemas com os critérios para reserva, salas de aula insuficiente para a demanda, insatisfação dos usuários quanto a: as salas novas têm mais procura, dificuldade para agendamentos.

A Chefia da Seção de Informática através do uso de métodos, técnicas e ferramentas para modelar e analisar processos operacionais, aplicações, documentos e outras fontes de informação iniciou o processo para discussão do processo de trabalho “reserva de sala”.

## **5.2 MAPEAMENTO DO PROCESSO DE TRABALHO**

O mapeamento inicial teve como objetivo identificar a interface da rotina principal com as diversas áreas. Foram listados os setores responsáveis por espaços físicos (salas) e que segue um fluxo para realizar esta atividade. Além dos setores foram identificados também os principais usuários e a equipe que prepara e disponibiliza infra-estrutura para que a atividade dentro do espaço reservado aconteça.

Através do mapeamento foi possível identificar os setores que se relacionam fortemente com o processo de trabalho “reserva de sala de aula”.

## **5.3 DEFINIÇÃO DO GRUPO DE TRABALHO**

A montagem da equipe foi baseada no mapeamento e foram convidados representantes das seguintes áreas: Serviço de Graduação, do Serviço de Cultura e Extensão, do Serviço de Pós-Graduação, representante das Secretarias dos Deptos, representante da Assistência Técnica para Assuntos Administrativos, representantes dos docentes e o operador de audiovisual.

## **5.4 DESENVOLVIMENTO**

### ***5.4.1 Apresentação da rotina como é realizada no momento***

No início dos trabalhos, os membros do Grupo apresentaram o detalhamento da rotina que realizam quando reservam e/ou solicitam salas na EEUSP.

Assim foi possível definir o escopo o processo (os limites – ou seja, conteúdo, início e término); elaborar o diagrama da cadeia de valor do processo (fornecedores, entradas, sub-processos, saídas e clientes); e desenhar o mapa do processo (as atividades executadas no processo, suas inter-relações, a

seqüência na qual elas são executadas e quem executa cada uma dessas atividades). Para o cumprimento dessa fase, foram utilizados instrumentos metodológicos, como: diagramas, fluxograma etc.

Com a utilização de instrumento metodológico fluxograma foi possível desenhar o processo atual e entender como estão sendo alocadas as atividades de ensino, pesquisa, extensão e administrativas dentro dos espaços físicos da EEUSP, revelando problemas, ineficiências, sobreposição de tarefas, pouco foco no cliente/usuário.

As salas são divididas por Serviço/Departamento e cada Serviço/Departamento fica responsável pelo gerenciamento das reservas. Na maioria dos Serviços/Departamentos este gerenciamento é realizado através de uma tabela, onde são anotadas as solicitações de reserva (Figura 5).



**Figura 5 - Quadro de reserva de salas do Serviço de Graduação**

As reservas são agendadas considerando apenas a disponibilidade, ou seja, se não há nenhuma reserva solicitada anteriormente.

A seguir serão apresentados os fluxos construídos a partir do relato dos participantes do grupo de trabalho:

#### SERVIÇO DE GRADUAÇÃO

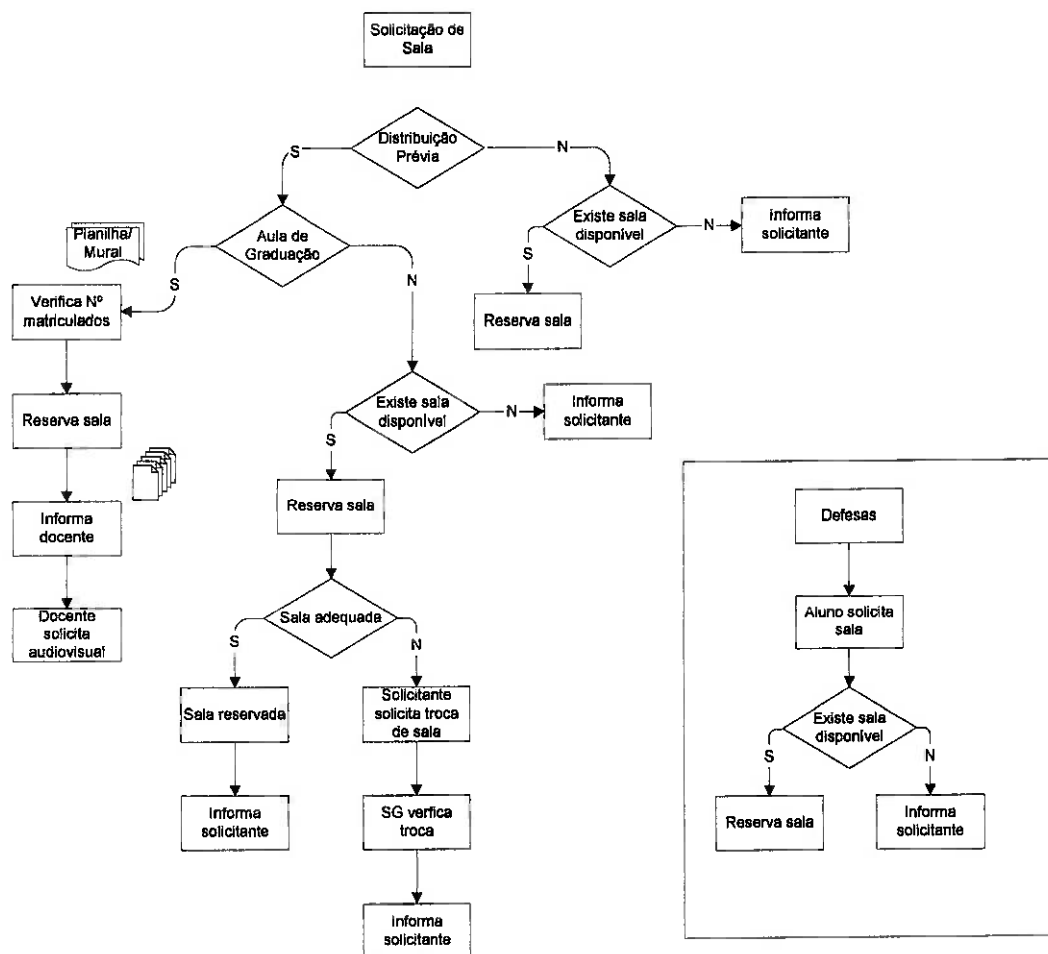


Figura 6 - Relato do representante do Serviço de Graduação

SERVIÇO DE PÓS-GRADUAÇÃO



Figura 7 - Relato do representante do Serviço de Pós Graduação

Departamento

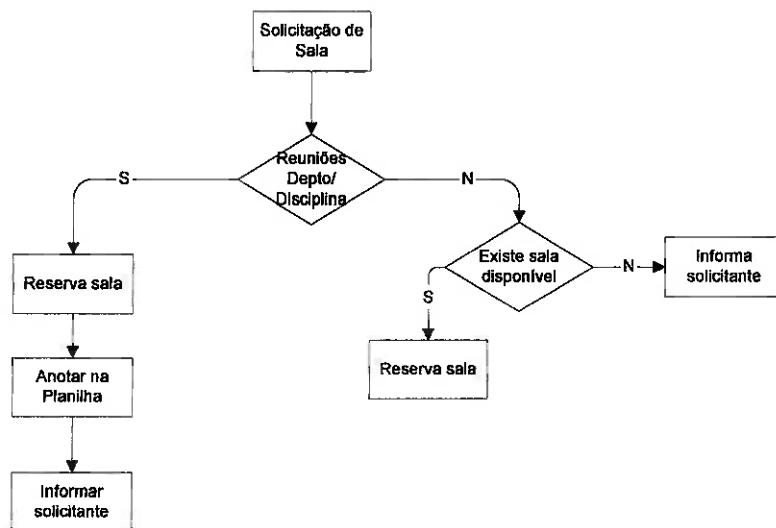


Figura 8 - Relato do representante dos Departamentos

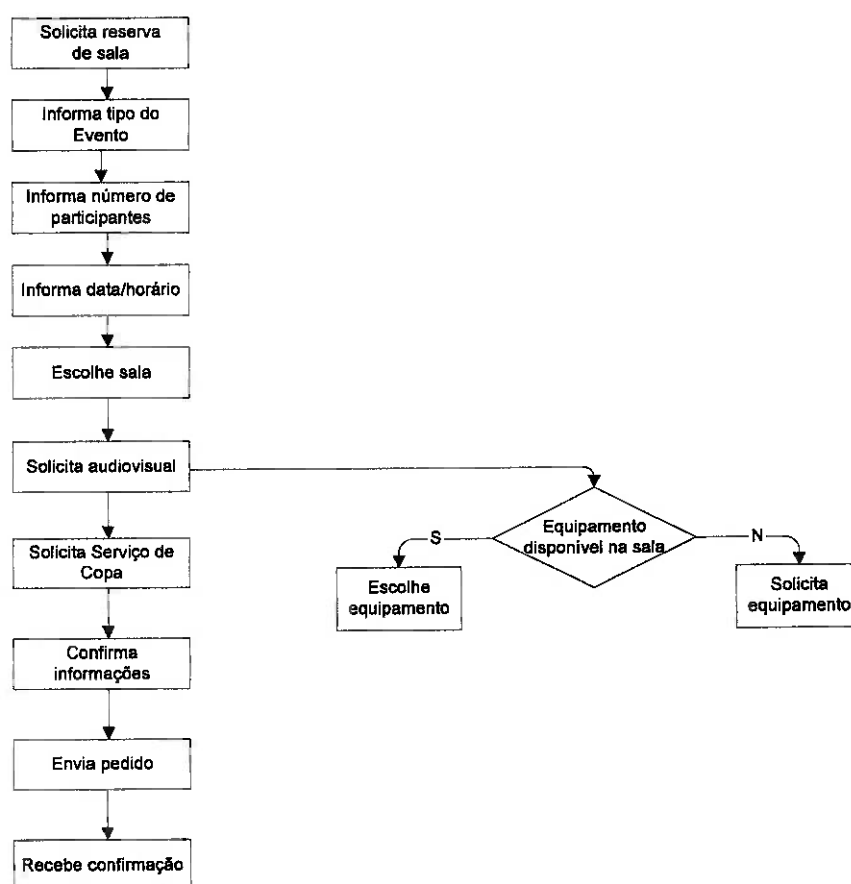


### 5.4.3 Proposta de melhoria

A partir da realização de todas as etapas do processo o Grupo de Trabalho estava em plenas condições de propor melhorias citadas a seguir:

#### 5.4.3.1 Novo fluxograma do processo reserva de sala,

##### Fluxo do processo Reserva de Sala de Aula



#### 5.4.3.2 Estudo do perfil das salas da EEUSP

Foi elaborado um estudo do perfil das salas da EEUSP e será fundamental para solucionar problemas de sobreposições de pedidos.

A seguir o perfil dos espaços físicos da EEUSP:

<b>NÚMERO DA SALA:</b> 27
<b>TIPO DE ATIVIDADE:</b> Graduação
<b>PRIORIDADE DE USO:</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Aulas de graduação</li><li>2. Concursos da carreira docente, com preferência para o grau mais elevado (provimento de cargo de professor titular, livre-docência e provimento de cargo de professor doutor).</li><li>3. Eventos promovidos pela EEUSP com mais de 50 participantes, com as seguintes preferências: internacionais/EEUSP; nacionais/EEUSP; internacionais de grupos/EEUSP, nacionais de grupos/EEUSP</li><li>3. Defesas de teses</li><li>4. Aulas Pós-graduação</li><li>5. Cultura e Extensão</li><li>6. Outras atividades</li></ol> <p>Para garantir a vigência da escala de prioridades, o solicitante deverá efetuar a reserva com antecedência de até 60 dias da data da realização da atividade. Neste caso, o usuário que já havia feito a solicitação, será notificado sobre o cancelamento, em detrimento da escala. Após esse período, a reserva obedecerá a ordem do recebimento das solicitações.</p>

<b>NÚMERO DA SALA:</b> 349
<b>TIPO DE ATIVIDADE:</b> Pós-graduação
<b>PRIORIDADE DE USO:</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>4. Defesas de teses</li><li>5. Aulas Pós-graduação</li><li>6. Aulas Graduação</li><li>7. Cultura e Extensão</li><li>8. Outras atividades</li></ol> <p>Para garantir a vigência da escala de prioridades, o solicitante deverá efetuar a reserva com antecedência de até 60 dias da data da realização da atividade. Neste caso, o usuário que já havia feito a solicitação, será notificado sobre o cancelamento, em detrimento da escala. Após esse período, a reserva obedecerá a ordem do recebimento das solicitações.</p>

<b>NÚMERO DA SALA:</b> 4
<b>TIPO DE ATIVIDADE:</b> Cultura e Extensão
<b>PRIORIDADE DE USO:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>7. Cultura e Extensão</li> <li>8. Aulas Graduação</li> <li>9. Aulas Pós-graduação</li> <li>9. Outras atividades</li> </ul> <p>Para garantir a vigência da escala de prioridades, o solicitante deverá efetuar a reserva com antecedência de até 48 horas do horário de realização da atividade. Neste caso, o usuário que já havia feito a solicitação, será notificado sobre o cancelamento, em detrimento da escala. Após esse período, a reserva obedecerá a ordem do recebimento das solicitações.</p>

<b>NÚMERO DA SALA:</b> AUDITÓRIO
<b>TIPO DE ATIVIDADE:</b>
<b>PRIORIDADE DE USO:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Concursos da carreira docente, com preferência para o grau mais elevado (provimento de cargo de professor titular, livre-docência e provimento de cargo de professor doutor).</li> <li>2) Eventos promovidos pela EEUSP com mais de 100 participantes, com as seguintes preferências: internacionais/EEUSP; nacionais/EEUSP; internacionais de grupos/EEUSP, nacionais de grupos/EEUSP.</li> <li>3) Defesas de teses de docentes da EEUSP.</li> <li>4) Aulas de graduação e pós-graduação.</li> <li>5) Cultura e Extensão</li> </ul> <p>Para garantir a vigência da escala de prioridades, o solicitante deverá efetuar a reserva com antecedência de 60 dias da data da realização da atividade. Neste caso, o usuário que já havia feito a solicitação, será notificado sobre o cancelamento, em detrimento da escala. Após esse período, a reserva obedecerá a ordem do recebimento das solicitações.</p> <p>As reservas do Auditório para <b>atividades externas</b> somente poderão ser efetuadas a partir de 60 dias da antecedência e será atendida se houver disponibilidade.</p>

<b>NÚMERO DA SALA:</b> CENTRO HISTÓRICO
<b>TIPO DE ATIVIDADE:</b> reunião
<b>PRIORIDADE DE USO:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) As reuniões ordinárias e extraordinárias da Congregação, CTA</li> <li>2) As reuniões ordinárias e extraordinárias Colegiados</li> <li>3) As reuniões ordinárias e extraordinárias Comissão</li> <li>4) Outras reuniões</li> </ol> <p>Para garantir a vigência da escala de prioridades, o solicitante deverá efetuar a reserva com antecedência de até 48 horas do horário de realização da atividade. Neste caso, o usuário que já havia feito a solicitação, será notificado sobre o cancelamento, em detrimento da escala. Após esse período, a reserva obedecerá a ordem do recebimento das solicitações.</p>

<b>NÚMERO DA SALA:</b> 102
<b>RECURSOS EXISTENTES:</b>
<b>PRIORIDADE DE USO:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) As reuniões ordinárias e extraordinárias dos Colegiados</li> <li>2) As reuniões ordinárias e extraordinárias de Comissão</li> <li>3) Grupos de Estudos/Pesquisas coordenados por docentes</li> <li>4) Aulas de Pós-Graduação</li> <li>5) Aulas de Graduação</li> <li>6) Cursos Extracurriculares</li> <li>7) Outras atividades</li> </ol> <p>Para garantir a vigência da escala de prioridades, o solicitante deverá efetuar a reserva com antecedência de até 48 horas do horário de realização da atividade. Neste caso, o usuário que já havia feito a solicitação, será notificado sobre o cancelamento, em detrimento da escala. Após esse período, a reserva obedecerá a ordem do recebimento das solicitações.</p>

<b>NÚMERO DA SALA:</b> 309, 315, 317, 319, 325, 333, 335, 341 e 343
<b>TIPO DE ATIVIDADE:</b> Pós-Graduação
<b>PRIORIDADE DE USO:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Aulas de Pós-graduação</li> <li>2) Cultura e Extensão</li> <li>3) Aulas graduação</li> <li>4) Outras atividades</li> </ol> <p>Para garantir a vigência da escala de prioridades, o solicitante deverá efetuar a reserva com antecedência de até 48 horas do horário de realização da atividade. Neste caso, o usuário que já havia feito a solicitação, será notificado sobre o cancelamento, em detrimento da escala. Após esse período, a reserva obedecerá a ordem do recebimento das solicitações.</p>

<b>NÚMERO DA SALA:</b> 1, 2, 3, 11, 13 (Anexo), 111, 113, 115, 117, 23
<b>TIPO DE ATIVIDADE:</b> Graduação
<b>PRIORIDADE DE USO:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Aulas de Graduação</li> <li>2) Cultura e Extensão</li> <li>3) Aulas Pós-graduação</li> <li>4) Outras atividades</li> </ol> <p>Para garantir a vigência da escala de prioridades, o solicitante deverá efetuar a reserva com antecedência de até 48 horas do horário de realização da atividade. Neste caso, o usuário que já havia feito a solicitação, será notificado sobre o cancelamento, em detrimento da escala. Após esse período, a reserva obedecerá a ordem do recebimento das solicitações.</p>

<b>NÚMERO DA SALA:</b> 5
<b>TIPO DE ATIVIDADE:</b> Ensino de Informática
<b>PRIORIDADE DE USO:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Aulas de Graduação</li> <li>2) Aulas Pós-graduação</li> <li>3) Cultura e Extensão</li> <li>4) Outras atividades</li> </ol> <p>Para garantir a vigência da escala de prioridades, o solicitante devesse efetuar a reserva com antecedência de até 30 dias da data da realização da atividade. Neste caso, o usuário que já havia feito a solicitação, será notificado sobre o cancelamento, em detrimento da escala. Após esse período, a reserva obedecerá a ordem do recebimento das solicitações.</p>

#### **5.4.3.3 Indicação da necessidade de aquisição de novos equipamentos e definir a fixação dos equipamentos existentes visando à agilidade da prestação no atendimento,**

Considerando as freqüentes manutenções em equipamentos de multimídia, ocasionadas pelo seu manuseio (conecta/desconecta cabos), a sugestão que 7 dos 10 equipamentos multimídia existentes sejam fixados nas seguintes salas: 27, Auditório, 349, 23, 113, 5 e 4. A definição destas salas foi baseada em estatísticas do sistema de solicitação de recursos audiovisuais. Os demais

estarão à disposição para atender as solicitações de sala que não dispõem do equipamento.

Algumas adequações nas salas serão necessárias para que os equipamentos sejam fixados:

- instalação de câmeras de segurança no corredor;
- instalação de portas com fechaduras;
- instalação de grades nas janelas;
- instalação de rack (armário para computador)

Após essas adequações, será necessária a aquisição de multimídias para todas as salas, incluindo as do Prédio Anexo.

#### **5.4.3.4 Criação do sistema de reservas dos espaços físico da EEUSP e integração com outros sistemas (copa e audiovisual),**

Deverá ser desenvolvido um sistema de informação que permita o gerenciamento dos espaços físicos da EEUSP. Os sistemas de reserva de audiovisual e solicitação de serviço de café/água deverão ser integrados ao sistema de Reserva de Sala de Aula, considerando que fazem parte do mesmo processo.

#### **5.4.3.5 Reforma de espaços físicos**

Foi verificado junto à Assistência Técnica Administrativa se existia projeto de melhorias das salas de aula e foi relatado que estariam previstas para janeiro de 2005 as seguintes reformas: 1) salas 3º andar: retirar as pias, pintura, instalação de persianas. 2) salas 1º andar: persianas, cadeiras e ventilador; reformas estas já concluídas.

Nesta oportunidade, foi possível solicitar as seguintes inclusões na reforma já programada: 1) 3º andar: ventiladores, telas de projeção, quadro branco, infraestrutura de rede; 2) 1º andar: quadros de avisos.

É consenso que a “sala ideal” para os usuários é a sala 27, portanto, as sugestões visam aproximar as demais salas ao padrão existente na sala 27.

#### **5.4.3.6 Revisão e adequação da sinalização das salas**

Diariamente, muitos usuários que transitam pela EEUSP necessitam de orientação quanto a localização de salas de aulas, secretarias e serviços.

Considerando que a sinalização interna de uma Instituição é parte integrante do conjunto de manifestações visuais que compõe o seu sistema de identidade visual, percebemos que a EEUSP, embora seja sinalizada, necessita de um projeto de revisão da sua sinalização, dado que ao longo do tempo foram-se sobrepondo informações e que o projeto atual não atende mais aos usuários.

Este fato favorece uma descaracterização da identidade visual, uma vez que os usuários dos espaços, visando facilitar sua localização, improvisam sua própria identificação.

#### **5.4.3.7 Gestão por processo - definir o Gestor do processo**

Considerando que o Gestor deve ser responsável por coordenar todas as atividades que permeiam o processo desde a solicitação da sala até a sala entregue para o usuário, foi indicado o Chefe dos Serviços Auxiliares para ser o Gestor do processo, uma vez que este profissional coordena os setores de limpeza, vigilância.

### **5.5 ELABORAÇÃO DA DOCUMENTAÇÃO E ENCAMINHAMENTOS**

O relatório final foi elaborado pela coordenação do Grupo de Trabalho que incluiu a descrição da motivação, como foi a montagem da equipe, apresentação, diagnóstico, propostas e resultados esperados e anexos dos relatos dos encontros do Grupo e as normas reguladoras da atividade e os fluxogramas iniciais.

O relatório foi apresentado a Diretoria e submetido ao Conselho Técnico Administrativo (CTA) órgão delibera sobre assuntos de caráter administrativo,

como liberação de recursos, normas e procedimentos quanto ao uso dos espaços físicos. O projeto foi aprovado e a partir de então todos as proposta do Grupo vem sendo implantada na Escola de Enfermagem da USP.

## 5.6 AVALIAÇÃO

O Sistema de Reserva de Sala da Escola de Enfermagem da USP foi lançado em novembro de 2007 (Figura 10), disponibilizado através do Portal Corporativo (Intranet). O grupo pretende dar continuidade neste estudo realizando a avaliação da utilização do sistema pelos Usuários, no próximo semestre de 2008.

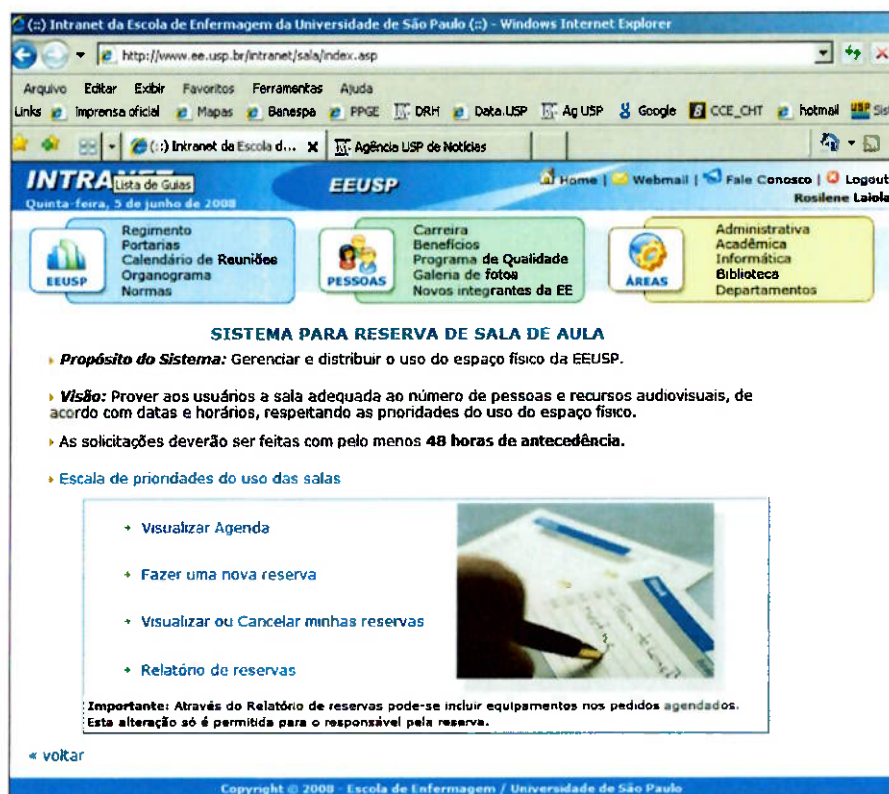


Figura 10 - Sistema de Reserva de Sala, disponibilizado no Portal Corporativo da EEUSP

Desde o lançamento do Sistema, a Chefia da Seção de Serviços Auxiliares foi indicada como Gestor do processo e vem desempenhando seu papel, acompanhando as realizações de todas as atividades necessárias para que o cliente/usuário utilize a sala como todos os requisitos solicitados, de forma satisfatória.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo apresenta a metodologia de desenvolvimento da implementação do sistema de reserva de sala utilizada pela Escola de Enfermagem da USP, tendo como fundamentação o referencial teórico da Gestão por Processo.

Consideramos que a metodologia proposta contribuirá para aumentar a eficiência da administração pública e intensificar seu valor percebido pela comunidade interna e pela sociedade.

Acreditamos, também, que é preciso criar estruturas de como gerenciar e priorizar os processos que devem ser abordados.

A área de TI tem um papel fundamental neste processo, visto que a tecnologia da informação tramita por todas as áreas de uma empresa, independente de sua área de atuação, portanto precisa ter uma atuação estratégica na implantação de melhorias.

Finalmente, acreditamos que o maior desafio da metodologia é que se pressupõe a discussão de questões da estratégia na organização de forma conectada com as diversas ações existentes de cada área da Unidade. Portanto é importante buscar estratégias que possibilitam a reflexão de como o projeto e as mudanças podem ser melhor absorvidas pela organização, aumentando continuamente a adesão dos funcionários e docentes, bem como a eliminação de barreiras e repensar valores.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEAL, A. Introdução à gestão de tecnologia da informação. 2001. [http://www.2beal.org/ti/manuais/GTI\\_INTRO.PDF](http://www.2beal.org/ti/manuais/GTI_INTRO.PDF). Acesso em 18/abr/2008

BEDUSCHI, A. Gestão de Processos aplicada a prática: estudo de caso. Campinas, SP. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas. 2004.

CALEGARE, A.J.A. Os mandamentos da qualidade total. Ed. Epse, São Paulo, 2005.

CASTELLS, Manuel. A sociedade em rede – A era da informação: economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CORRÊA, Elizabeth S. Arquitetura estratégica: no horizonte da terra cónita da informação digital. Revista USP, São Paulo, n.48, p.100-118, dezembro /fevereiro 2000/2001.

COSTA, Cristina. Educação, Imagem e mídias. São Paulo: Cortez, 2005.

DAVENPORT, Thomas H. Reengenharia de Processos. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DIAS, Cláudia Augusto. Portal corporativo: conceitos e características. Ciência da Informação, Brasília, v.30, n.1, p.50-60, jan./abr. 2001. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-19652001000100007&lng=pt&nrm=isso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652001000100007&lng=pt&nrm=isso). Acesso em: 18/abr/2008.

FORRADELLAS, R. Sistemas inteligentes de Ayuda a La Decision de Estratégias Logísticas, XXIII Raller de Ingenieria de Sistemas, Chile, 2000.

FULLER, Jack. News Value: Ideas for na Information Age”, Chicago, University of Chicago Press, 1996

GONÇALVES, Lima José Ernesto. Processo, que processo. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.40. 4, p.8-19. Out./Dez. 2000.

GUIZZO, Érico. Internet feita em casa. Negócios exame, São Paulo, v. 2, n 10, out. 2001.

HAITO, Christiane. Recursos da Intranet mudam relação da empresa e funcionário. Gazeta Mercantil, São Paulo, 20/03/2001, suplemento sobre Tecnologia da Informação, p.15 apud SILVA, Fernando Fulanetti. A Gestao Da Comunicacao mediada por computador: a intranet na Fundacao Instituto de Administração (FIA). 2002. 123p. Monografia (Latu Sensu) – Escola de Comunicações e Artes, USP, São Paulo, 2002.

HARRINGTON, James. Aperfeiçoando processos empresariais. São Paulo: Makron Books, 1993.

INTERNET 2. Online: <http://www.internet2.org>. Acesso em 24 abr 2008

LÉVY, Pierre. Educação e cybercultura. In: FESTIVAL USINA DE ARTE E CULTURA, Porto alegre, 1994. Trabalho apresentado. Porto Alegre, 1994. Disponível em <http://www.sescsp.org.sp/sesc/conferencias/subindex.cfm?Referencia=168&ID=29&ParamEnd=9>. Acesso em 18/abr/2008.

LOPES, Ivanir F. S., SANTOS, T.H. (orgs.) USP 70 anos, imagens e depoimentos. São Paulo: USP/CCS, 2005.

NOVILELO, Paulo. A Informatização na USP: Do Patinho Feio à banda larga. Espaço Aberto, São Paulo, n.40 – fev.2004. <http://www.usp.br/espacoaberto/arquivo/2004/espaco40fev/vaipara.php?materia=0conheca>. Acesso em 18/abr/2008.

OESP, 2008. Mais Internautas. Jornal o Estado de São Paulo, dia 09/04/2008, disponível online: [http://www.estadao.com.br/estadaodehoje/20080409/not\\_imp153524\\_0.php](http://www.estadao.com.br/estadaodehoje/20080409/not_imp153524_0.php)

POLIT, DF, Beck, HBP. Fundamentos de pesquisa em enfermagem. 5ª Porto Alegre: Artmed, 1995.

REALE, Miguel. Minhas memórias da USP. Revista Estudos Avançados, n.22, set./dez.1994. Disponível em: <http://www.iea.usp.br/iea/revista/online/revista22/>. Acesso em: 19 abr. 2008.

RUMMLER, G.A.; BRACHE, A. P. Melhores Desempenhos das Empresas. São Paulo: Makrons Books, 1994.

SALAZAR, AAP. Modelo de implementación de gestion Del conocimiento y tecnologías deinformación para La generación de ventajas competitivas. Trabalho final para obter o título de Engenheiro Civil Infomático, Universidad Técnica Federico Santa Maria, Valparaíso, Chile, 2000.

SALDANHA, Ricardo. A intranet rumo ao portal do conhecimento. São Paulo: WEB INSIDER, 2002. Disponível em: <http://webinsider.uol.com.br/vernoticia.php/id/1550>. Acesso em: 18/abr/2008.

SILVA, Fernando Fulanetti. A Gestão da Comunicação mediada por computador: a intranet na Fundação Instituto de Administração (FIA). 2002. 123p. Monografia (*Latu Sensu*) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

TERRA, José Cláudio C. Bate-papo programado. 2002. <http://www.ipt.br/atividades/servicos/chat/?ARQ=62>. Acessado em 18/abr/2008.

USP 2008. Anuário Estatístico 2007. Disponível online em <http://sistemas.usp.br/anuario>

YIN, R.K. (2005). Estudo de caso: planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman.

ZORRINHO, C. Gestão da Informação. Condição para vencer. IAPMEI. 1995.

**ANEXO**

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**

**ESCOLA DE ENFERMAGEM**

**SEÇÃO TÉCNICA DE INFORMÁTICA**

Projeto IMPLANTAÇÃO DO PORTAL CORPORATIVO DA EEUSP  
utilizando Plataforma Web para disponibilizar serviços e informação

***Roslene Laiola***

São Paulo – agosto de 2003

## SUMÁRIO

Apresentação .....	3
Objetivos.....	4
Proposta .....	8
Resultados esperados.....	11
Referências Bibliográficas.....	12

## **APRESENTAÇÃO**

À medida que uma organização vai criando e coletando informações, os usuários passam cada vez mais tempo procurando, organizando e gerenciando essas informações. A estrutura de Portal permite o acesso às informações contidas em documentos distribuídos pela organização, a partir de uma interface individualizada, disponível na rede hipertextual corporativa.

Se considerarmos que a informação é a base para a tomada de decisões gerenciais e operacionais, então se evidencia a necessidade de otimizar o fluxo de informações dentro da organização. Atualmente a Universidade de São Paulo vêm investindo em sistemas corporativos que armazenam e criam dados, mas pouco foca na recuperação desses dados. A ênfase está no processamento e não no entendimento das informações e dos processos de trabalho.

Manter um fluxo de informação estruturada não serve só para suportar decisões e também contribui para a formação do conhecimento. O conhecimento é algo que vai sendo construído, não existe transferência instantânea entre pessoas. O acesso à informação permite ao indivíduo, inevitavelmente, ter mais poder dentro da organização.

## **OBJETIVOS**

O objetivo principal deste projeto é a proposta de uma solução tecnológica que facilite o acesso às informações, que atualmente estão disponibilizadas na Internet de forma desestruturada, dificultando o fluxo de informação para os

interessados, bem como, que cada indivíduo desempenhe melhor seu papel dentro da organização, uma vez que muitas destas informações interferem na tomada de decisões.

O portal irá integrar os sistemas já disponíveis, permitindo que o usuário possa acessá-lo de forma personalizada e através de uma única senha. A partir do acesso ao Portal o usuário terá a possibilidade de acessar todos os sistemas corporativos, permitido para o seu perfil, ou seja, docente, funcionário ou aluno.

## **PROPOSTA**

O presente projeto está focado na necessidade de implantação do portal corporativo da EEUSP, considerando que o portal é uma forte ferramenta de Comunicação Corporativa, onde poderão ser disponibilizadas informações Internas, Notícias, informações gerenciais.

Um Portal Corporativo é um ambiente de alta integração entre colaboradores, parceiros e usuários. Com o seu desenvolvimento, os problemas cotidianos são mais rapidamente resolvidos e suas soluções documentadas.

Como integrador, o Portal Corporativo é uma excelente ferramenta de apoio à disseminação e fortalecimento da cultura organizacional.

A sugestão é que seja dividido nas seguintes **ÁREAS**:

**Sistemas** – acesso aos sistemas que são construídos para atender a comunidade, acesso este que será permitido através de uma única senha, a de *logon* no Portal.

**Comunicação** - informações Internas, Notícias, informações gerenciais, etc

**Serviços** - lista de ramais, cardápio COSEAS, lista de e-mails, etc...

**Departamentos/Serviços** – permitirá uma comunicação mais efetiva com os usuários, cada Departamento focando na sua área de atuação.

**Produtividade** - Divisão em áreas de interesse, estruturação do conteúdo, permitindo sua rápida recuperação.

**Normas EEUSP** – portarias, ofícios circulares, regimentos, etc.

**Personalizado** – cadastro/atualização de dados pessoais, calendário, agenda, etc.

Para que o portal seja implementado será necessária à definição de perfis que deverão ser envolvidos. A princípio sugerimos os seguintes PERFIS:

**Coordenador Geral** – Chefia da Seção de Informática – Rosilene Laiola - responsável por iniciar o processo de discussão da proposta, junto à Diretoria.

**Grupo Gestor do Portal** – representante das áreas Acadêmica, Administrativa, Biblioteca e Departamentos. O grupo deverá garantir o envolvimento de toda a EEUSP, a partir da Montagem de sub-grupos, onde será fundamental a interação dos usuários, com o projeto do portal corporativo, inclusive com a participação do Cliente (funcionários, docentes e alunos).

**Administradores de Sub-Portais e Área** - Aprovação de conteúdo, Criação de todas as subáreas, Utilização dos módulos que tem permissão, Criação de novos usuários para a área.

**Gestores de conteúdo** - Criação de conteúdo para as páginas.

**Usuários de acesso privilegiado** - Acesso a informações restritas.

**Equipe Técnica** – Rosilene Laiola (Coordenação), Marcelo Vieira Contin (Analista de Sistemas), Lucas Forlim C. de Mores (Técnico de Informática - programador), Mardey Willian Argolo (Técnico de Informática -programador)

## RESULTADOS ESPERADOS

Com a implantação do Portal espera-se um ganho de Produtividade, considerando que será uma ferramenta que tem como proposta melhorar a comunicação da EEUSP com os seus usuários, portanto disseminar conhecimento sobre as suas áreas.

A produtividade poderá ser evidenciada, à medida que os usuários consigam localizar ou recuperar as informações que necessitam, com agilidade, interatividade e independência, considerando que o Portal será baseado na necessidade do usuário.

Além da interatividade do usuário com as informações, o acesso aos sistemas corporativos poderá ser permitido após o logon do usuário ao Portal, respeitando sempre o seu perfil.

O ambiente do portal se transforma no desktop dos usuários, uma janela que agrupa muita das informações necessárias para a execução do trabalho e ainda dá acesso direto às informações dos outros departamentos da Universidade.

Consideramos que os resultados apontados merecem ser destacado pela EEUSP, uma vez que cada vez mais a comunidade interna necessita de informações, onde uma vez organizadas, representará um ganho importante tanto para quem *necessita* como para quem a *oferta*.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. **DIAS, C.A.** Portal corporativo: conceitos e características. Ci. Inf., Brasília, v. 30, n. 1, p. 50-60, jan./abr. 2001
2. **TERRA, J.C.C. & GORDON, C.** Portais Corporativos: a revolução na gestão do conhecimento. São Paulo: Negócio Editora, 2002.
3. **SOBRE O PORTAL USP** - <http://www2.usp.br/portugues/oportal/index.htm>
4. **UNIBANCO USA TECNOLOGIA NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA** - [http://www.fia.com.br/admpauta/148/m2\\_unibanco\\_tecnologia.htm](http://www.fia.com.br/admpauta/148/m2_unibanco_tecnologia.htm)
5. **PORTAL CORPORATIVO INTELIGENTE: BOM PARA QUEM MESMO?**  
<http://www.aesetorial.com.br/tecnologia/artigos/2004/jan/16/249.htm>
6. **PORTAL ACESSA SÃO PAULO** - <http://www.acessasaopaulo.sp.gov.br>