

# Planejamento e gerência de sistemas de informação sob o ângulo da gestão por processos

Jaime Robredo

A aplicação de princípios básicos da gestão por processos traz um novo enfoque do processo de planejamento de sistemas de informação e das práticas gerenciais aplicadas aos mesmos. As estruturas organizacionais tradicionais são substituídas por unidades operacionais com equipes dimensionadas segundo as necessidades, responsáveis pela execução dos processos produtivos ou geradores de serviços, sempre centrados no cliente ou usuário final. Após mostrar os princípios básicos da gestão por processos, são apresentados exemplos no setor produtivo, no setor de serviços e em um centro de documentação, enfatizando os aspectos estratégicos da gestão das informações características de cada processo ou subprocesso.

**Palavras-chave:** *Gestão por processos; Planejamento de sistemas de informação; Informações estratégicas; Estruturas organizacionais; Estratégias de gestão da informação.*

## 1 INTRODUÇÃO

A tradução para o português da expressão inglesa *process management* não permite evidenciar a enorme transformação conceitual que vem acontecendo nos últimos anos no sentido atribuído a essa expressão, especialmente quando se trata do planejamento e gerência de sistemas de informação ou mesmo de sistemas e empresas em geral. A língua portuguesa permite, entretanto, trazer à luz a diferença que se esconde por trás das expressões “*gestão DE processos*” e “*gestão POR processos*”, ambas tradução correta de *process management*.

Neste trabalho será mostrado, de maneira sucinta, como a aplicação de princípios básicos da gestão por processos permite um novo enfoque do planejamento e gerência dos sistemas de informação e das práticas gerenciais aplicadas aos mesmos.

## 2 ALARGANDO O CONCEITO DE SISTEMA DE INFORMAÇÃO

A conhecida e já muitas vezes comentada pirâmide do conhecimento, representada na figura 1, deixa ver como a informação, à medida que ganha valor, no processo de condensação e análise, converte-se em instrumento de apoio à decisão. Em outras palavras, os sistemas de apoio à tomada de decisão tratam de reduzir o volume de dados e informações aumentando o conhecimento e a inteligência.



*Fig. 1 - Pirâmide do conhecimento*

De outra parte, em todos os processos de obtenção de resultados, as diversas etapas que integram o processo global se concatenam e devem ser administradas de forma que cada uma venha a garantir a execução e sucesso da etapa seguinte, até se chegar ao resultado ou produto planejado.

Isso é bem conhecido e aplicado na produção em cadeia. O que não se percebe, muitos vezes, é que, de fato, o que se gerencia é a informação coletada, processada e analisada em cada etapa, mediante mecanismos diversos de supervisão e controle, os quais permitem, quando for o caso, tomar decisões corretivas para manter os resultados de cada etapa dentro de limites de tolerância prefixados ou impostos pelo mercado.

## 3 ESTRUTURAS VERSUS PROCESSOS

As estruturas hierárquicas podem ser enquadradas, de forma simplificada, em modelos semelhantes ao representado na figura 2. Nessas estruturas encaixam-se com facilidade:

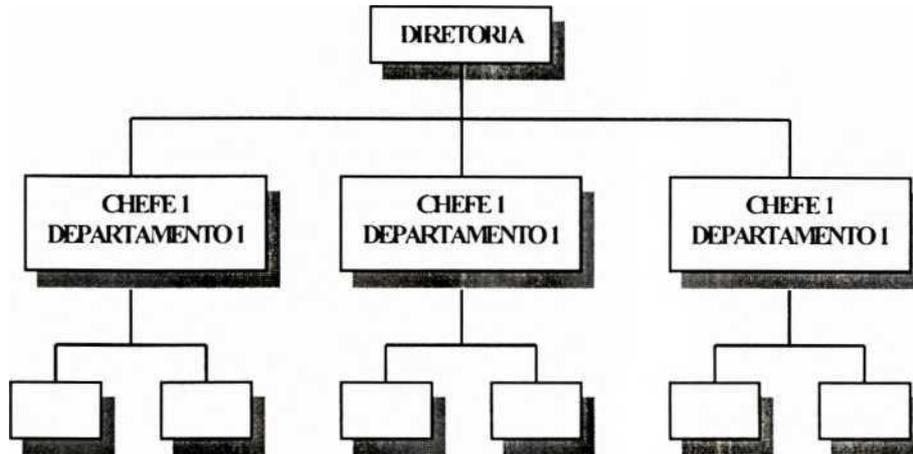


Fig. 2 - Estruturas hierárquicas

- departamento de compras/aquisição (de matérias-primas em uma fábrica, de livros em uma biblioteca, de peças ou artigos num armazém ou comércio);
- departamento de produção/fabricação/transformação (linha de produção em uma indústria, processos técnicos em uma biblioteca, composição, impressão, encadernação em uma gráfica ou editora);
- departamento de vendas/serviços;
- departamento de promoção;
- departamento administrativo etc.

No caso em que a gerência da empresa se apóia na gestão por processos, as estruturas hierárquicas desaparecem, conservando-se unicamente o nível de diretoria (política, planejamento, estratégias, planos), com as unidades necessárias de administração geral, assessoria etc. e o nível de execução, integrado por processos diferenciados, como mostra a figura 3.

## Gestão por processos em sistemas de informação

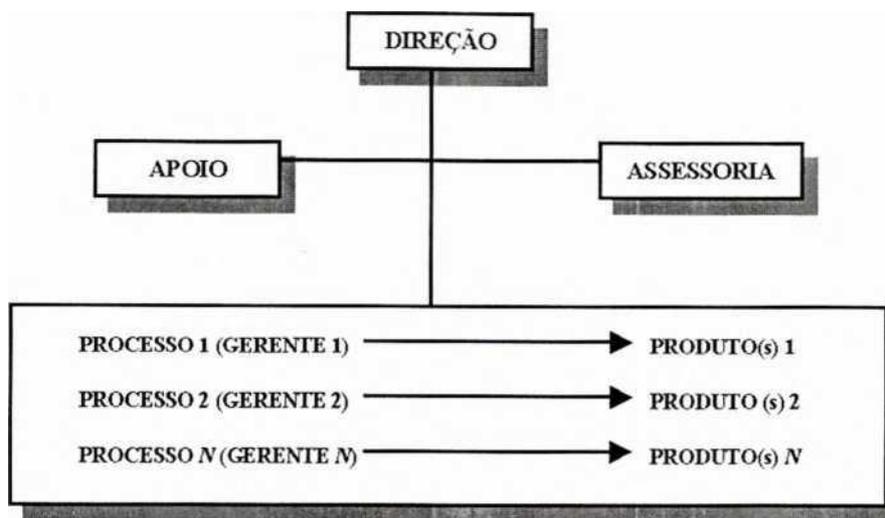


Fig. 3 – Nível de diretoria

As consequências da segunda opção são as mais vantajosas possíveis:

- os canais de comunicação tornam-se simples e diretos;
- a visão global de cada processo é facilitada;
- as equipes são dimensionadas ou redimensionadas segundo necessidades;
- o pessoal é alocado ou realocado em processos ativos, o que diminui ou elimina a ociosidade e a subutilização;
- a terceirização de determinadas atividades ou o estabelecimento de parcerias para ações ou projetos específicos e processos de duração limitada são facilitados;
- a mobilidade do pessoal favorece um conhecimento melhor das atividades da empresa ou instituição;
- o acompanhamento dos custos de cada etapa, em cada processo, é facilitado;
- o conhecimento do custo real de cada processo e, conseqüentemente, do custo unitário dos produtos ou serviços é facilitado;
- a decisão de manter, reforçar ou suprimir um determinado processo torna-se mais ágil e simples devido à maior facilidade de se obterem instantaneamente dados comparativos sobre os lucros gerados por diversos processos.

- a obtenção de informações tanto globais como pontuais, necessárias para o estabelecimento de novas políticas e metas, por parte da diretoria, é facilitada.

#### **4 COMEÇANDO PELO FINAL**

Complemento fundamental do planejamento e gerência dos fluxos de informação da empresa ou instituição é o acompanhamento e, se possível, a prospeção das tendências do mercado, decorrentes, em último termo, do comportamento dos usuários finais.

Assim, ao se planejar um novo empreendimento, é necessário saber a quem se destina o produto ou serviço resultante, adequando suas características - o que definirá os níveis de qualidade e custo das diversas etapas do novo processo - às exigências do usuário final.

Desta forma, é possível prever com razoável nível de confiabilidade, se o novo empreendimento é viável, em uma determinada conjuntura do mercado, sem necessidade de alterar a gestão de outros processos ou, também, otimizando o novo processo mediante o reforço de determinadas etapas ou rotinas que já existem em outros processos.

O que até aqui foi exposto pode-se resumir em quatro princípios básicos, que podem ser enunciados nos seguintes termos:

- o que se gerencia é a informação, o resto é decorrência;
- a gestão por processos deve ser centrada no usuário;
- todo processo deve gerar resultados, produtos ou serviços que atendem às necessidades reais dos usuários finais, e cada etapa do processo deve gerar resultados que servem de insumo à etapa seguinte;
  - na gestão por processos, somente são centralizados o planejamento e a decisão.

#### **5 BONS E MAUS EXEMPLOS**

No setor produtivo, a gestão por processos é corriqueira nos sistemas de produção em cadeia. Em uma montadora de automóveis, o cálculo do preço unitário de cada modelo e as margens de variação dos preços de venda, que permitem enfrentar as pressões dos concorrentes e do mercado como um todo, baseiam-se na supervisão e controle contínuos de cada etapa do processo de fabricação.

## Gestão por processos em sistemas de informação

Na estrutura tradicional de uma biblioteca, é fácil reconhecer a existência de “caixinhas estruturais” do tipo:

- setor de aquisição,
- processos técnicos,
- referência / atendimento ao usuário.

De uma maneira geral, é extremamente difícil estabelecer o custo unitário de um livro catalogado e colocado na estante; e mais difícil, ainda, determinar o custo unitário de uma pesquisa bibliográfica.

Embora não seja possível assimilar uma biblioteca pública ou universitária a uma empresa produtiva *stricto sensu*, quando consideradas como parte integrante de uma entidade maior - e como tais suscetíveis de contribuir à consecução dos objetivos desta - , é possível repensar suas atividades em termos de processos e subprocessos, de forma a aprimorar seus resultados e a diminuir seus custos.

A figura 4 apresenta uma abordagem simplificada da gestão de uma biblioteca ou centro de documentação, mais adaptada à realidade atual, baseada na gestão por processos.

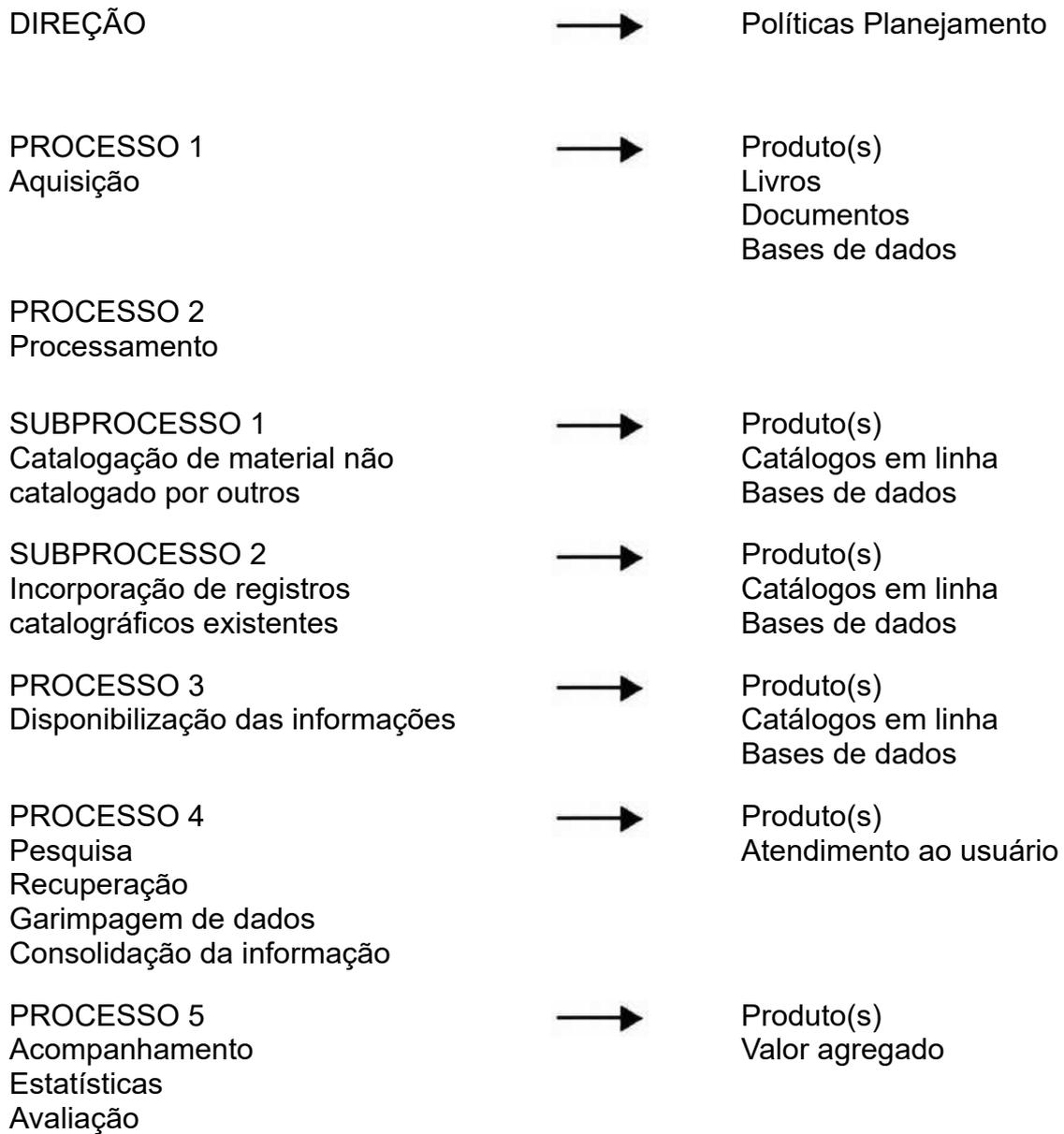
No setor de serviços, um bom exemplo das vantagens e facilidades que proporciona a gestão por processos pode encontrar-se em uma empresa de consultoria, cuja concepção e funcionamento se baseiam nesse princípio.

Assim, cada contrato de elaboração de projeto, consultoria, assessoria, parecer, diagnóstico etc. pode ser tratado como um processo unitário, com um líder ou gerente responsável pela execução e com recursos próprios provenientes do contrato correspondente.

Taxas, impostos, contribuições, pagamento de consultores, pessoal de apoio temporário, material de consumo e despesas diversas, próprias de cada processo, inclusive a participação *pro rata* nas despesas gerais comuns da empresa, são cobertas com os recursos gerados.

Dessa forma, fica extremamente facilitado o cálculo dos lucros auferidos e, conseqüentemente, avaliar o grau de interesse de dar continuidade ou não a um determinado tipo de atividade.

## Jaime Robredo



*Fig. 4 - Gestão de processos de uma biblioteca*

### Information systems planning and management in light of process managing

The use of process managing principles brings a new sight of information systems planing and managerial practices. Traditional organizational structures are replaced by operational units with teams sized as needed, being them responsible for production or services, always client oriented. After a brief introduction to process management fundamentals, the strategic characteristics of information management in the specific processes and sub-processes related to the production and services sectors, as well as to an information unit are emphasized.

**Key words:** *Information systems planning; Information systems management; Process management; Strategic information; Organizational structures; Information management strategies.*

---

#### Jaime Robredo

Pesquisador associado senior da Universidade de Brasília, Departamento de Ciência da Informação e Documentação. É também consultor da SSRR Informações, Consultoria e Projetos Ltda., que atua na área de informação, infometria, estudos prospectivos, sistemas de inteligência estratégica, automação de centros de documentação, bibliotecas virtuais e desenvolvimento de aplicativos e elaboração de projetos.

E-mail: [ssrrinf@brnet.com.br](mailto:ssrrinf@brnet.com.br)

---