Este artigo tem como objetivo explicar como funciona a gestão de processos e suas aplicações na administração para computação. A gestão de processos é uma ciência que busca, através de estudos, aumentar a eficiência de empresas. Atividades que envolvem desde recursos materiais e financeiros até humanos estão diretamente envolvidos com os objetivos da empresa, que busca aperfeiçoar seus processos, infraestrutura, logística e afins.

This article aims to explain how process management and their applications in computer management works. Process management is a science that seeks, through studies, to increase the efficiency of enterprises. Activities involving financial and material resources and even human resources are directly involved with the company's goals, which seek to improve its processes, infrastructure, logistics and related services.

O que é processo?

Inicialmente, um conceito aplicável a processos é de que se trata de conjunto de atividades inter-relacionadas e/ou interativas que transformam entradas (insumos, materiais, pessoas) em saídas (produtos e serviços) dentro de um método de geração de valor ao cliente, ou seja, é o aprimoramento contínuo de uma determinada atividade.

Segundo a Secretaria de Gestão (SEGES), processo é “um conjunto integrado e sincrônico de insumos, infraestruturas, regras e transformações que adiciona valor às pessoas que fazem uso dos produtos e/ou serviços gerados”. O intuito de principal é de atender às requisições de clientes, dentro de um procedimento que exige sincronia entre todos os elementos e recursos envolvidos, seguindo orientações a cada fase de como proceder em diferentes casos. Processos são a ponte entre as áreas de tecnologia da informação (T.I.) e Negócio, uma relação essencial para que o sistema em questão seja desenvolvido e que apresente resultados.

Processos podem ser grandes diferenciais, pois refletem o modo de funcionamento das empresas e a eficácia dos métodos aplicados. Um bom processo é indispensável, uma vez que o resultado deste são produtos e serviços comprados pelo cliente. Um processo ruim gera um produto ruim, e por consequência, rejeição do produto final pelo cliente, peça fundamental para que haja lucro na empresa. Isso faz com que processos também sejam necessários para a construção de estratégias de operações, visto que são ativos de muito valor para as organizações.

-categorias de processos

Existem três categorias de processos, sendo que cada um desempenha um papel essencial em macroprocessos, o que os torna indispensáveis para um bom desenvolvimento, encaminhamento e conclusão de processos.

Também chamados de essenciais, um processo primário trata-se de uma ou um conjunto de atividades que devem ser executadas segundo uma sequência ou estratégia, de modo a assegurar a competitividade da organização e sua continuidade, pois agrega valor primário para uma saída (cliente).

Ao que faz referência ao próprio nome, processos suporte são desenhados com o propósito de prover suporte a processos primários, de modo a gerenciar as necessidades do mesmo. Processos suporte não geram valor direto a um cliente, mas isso não significa que sejam dispensáveis, já que a chance de processos primários serem realizados efetivamente aumenta com processos de suporte envolvidos.

Processos gerenciais são ligados à estratégia seguida pela organização. São responsáveis por medir, controlar e monitorar as atividades envolvidas, a fim de assegurar o cumprimento de metas estabelecidas, sejam elas financeiras, operacionais ou legais. Processos gerenciais também estabelecem indicadores de desempenho, a fim de avaliar os resultados alcançados, sejam eles internos ou externos. Assim como os de suporte, processos gerenciais não agregam valor direto ao cliente, mas asseguram o funcionamento correto e eficiente de uma organização, o que pode aumentar o valor de saída ao fim do processo.

-hierarquia de processos

Processos constituem uma estrutura organizacional mediante uma hierarquia que define qual o nível de importância e de detalhamento de determinada ação. Na hierarquia, constituem-se cinco níveis de superioridade, descritos de modo vertical, ou seja, do maior para o menor, mas sem especificar nada sobre o processo em si, pois a ferramenta usada para este fim é o fluxograma.

O primeiro nível hierárquico corresponde ao macroprocesso, o ais geral dos níveis de processos, e que costuma envolver mais de uma função organizacional, e cujo impacto sobre o funcionamento da organização é notável.

O segundo nível hierárquico corresponde ao processo, um grupo de tarefas que transformam entradas em saídas com objetivo de retornar um resultado ao cliente. São ações que envolvem outros níveis hierárquicos e que visam cumprir objetivos específicos.

O terceiro nível hierárquico corresponde ao subprocesso, um conjunto de operações executadas em apoio a um processo. Um subprocesso pertence a outro subprocesso, e seu conjunto corresponde a um processo.

O quarto nível hierárquico corresponde a atividades, são operações que ocorrem dentro de processos e em subprocessos. São operações menos complexas do que as executadas em níveis mais altos, mas possuem o mesmo objetivo de produzir um resultado específico.

O quinto nível hierárquico corresponde a tarefas, que vem a ser o mais detalhado e específico de todos, de nível imediatamente inferior ao de atividades. Geralmente são tarefas com prazo e executadas por uma pessoa ou um pequeno grupo delas.

É importante ressaltar que a hierarquia de processos auxilia na identificação de processos primários, de modo a relevar as partes essenciais e fazer a divisão eficaz de atividades, tarefas e subprocessos a fim de garantir a eficácia do processo em questão e agregar valor ao resultado a ser dado ao cliente.

**MACROPROCESSOS**

**PROCESSOS**

**SUBPROCESSOS**

**ATIVIDADES**

**TAREFAS**

Figura: Estrutura Hierárquica de Processos

-exemplos de processos

Existem vários processos que as organizações utilizam em sua estrutura a fim de melhorar a forma de ação sobre o mercado, o desempenho de funções e estratégias administrativas. Alguns exemplos são *benchmarking*, terceirização e *downsizing*.

*Benchmarking* é um processo contínuo e sistemático no qual a empresa examina e compara o desempenho e funções de outras empresas similares, a fim de melhorar a realização de suas próprias atividades, fazendo uso de estratégias já adotadas por outras organizações e aprimorando as que já adotam. O objetivo da estratégia é não só equiparar as performances, mas também ultrapassá-las. Esse processo pode ser definitivo para obtenção de vantagem competitiva em relação ao mercado.

É importante ressaltar que o *benchmarking* não é uma ação isolada, e muito menos um processo abstrato, que pode ser usado igualmente em diferentes organizações, cenários e áreas de atuação. Trata-se de um processo de aprendizado contínuo de boas práticas e experiências, visto que não existe uma excelência total em processos de empresas, e o reconhecimento de deficiências próprias, fraquezas outras organizações possuem resultados e estratégias superiores.

Terceirização (*outsourcing*) é processo organizacional de contratação de outra corporação para realizar determinadas atividades. Quando se percebe que uma parte do processo não está sendo desenvolvida com o máximo potencial, empresas costumam contratar corporações para assumirem as atividades propostas, possibilitando uma atenção especial para função central do processo.

O *outsourcing* pode ser uma ferramenta fundamental para que a organização possa obter vantagem competitiva, uma vez que a terceirização traz benefícios como adoção de novas tecnologias, maior qualidade no desenvolvimento de processos, já que os processos primários podem obter maior enfoque por estarem sendo administrados por outras pessoas, clientes satisfeitos e melhoria dos níveis de serviço.

*Downsizing* é um processo de redesenho na estrutura hierárquica de uma organização. O objetivo principal é de reduzir os níveis hierárquicos para eliminar a burocracia empresarial desnecessária, com foco na área de recursos humanos (RH), área de principal acesso à estrutura organizacional. Trata-se de um processo que visa transformar a empresa de modo a torná-la mais enxuta, eficiente e prática.

Essa técnica exige um plano de alinhamento montado estrategicamente na organização, envolvendo planos, metas e objetivos. Apesar de, em curto prazo, o *downsizing* envolver demissões, redução de custos e toda uma reestruturação da empresa, os resultados obtidos em longo prazo são aprimoramento de produtos e serviços, exclusão de burocracia desnecessária, aprimoramento de procedimentos, modernização da empresa e um crescimento sustentado.

**Gestão de Processos**

**O que é?**

Gestão é o ato de administrar ou coordenar atividades de uma empresa tais como negócios, pessoas ou recursos com o objetivo de alcançar determinadas metas, geralmente para melhoria de resultados gerados por quem ou o que está sendo gerido.

Gestão de processos é administrar os processos da empresa com o objetivo de torna-los mais eficazes e eficientes, ou seja, para que atinjam as metas estabelecidas com o menor custo ou gasto de recursos possível. É a junção e aplicação de técnicas, habilidades, ferramentas, sistemas e conhecimentos que têm como objetivo definir, medir, controlar, visualizar, reportar e aprimorar processos para que as requisições do cliente sejam atendidas. Ela se divide em três tarefas básicas: projetar processos, gerir o seu funcionamento no dia a dia e repassar o conhecimento necessário para utilizá-lo.

Está ligada a alinhar os processos de uma empresa com seus objetivos estratégicos, de modo a planejar e implementar arquiteturas de processos, estabelecendo sistemas de medidas de desempenho e instruindo gerentes a estarem cientes disso para que possam geri-los de maneira mais eficiente. Trata-se do conjunto de atividades pelas quais se planeja e monitora o desempenho de processos dentro de uma organização.

**Gestão de Processos de Negócio**

Processos de negócio é o conjunto de atividades (planejamento, produção, vendas) logicamente estruturadas, executadas juntas com o objetivo de gerar uma série de resultados esperados. *Business Process Management* (BPM) está ligado ao alinhamento dos processos de negócios de uma empresa com as necessidades e desejos do cliente. O principal objetivo do BPM é aprimorar a eficácia e eficiência dos processos dentro da organização através de inovação, flexibilidade e integração tecnológica.

BPM reúne ferramentas importantes para apoiar o ciclo de vida dos processos de negócio. Quando atrelada a boas soluções de TI, possibilita desde o redesenho de processos até mudanças de paradigma nas operações das organizações. Para facilitar o gerenciamento, é viável utilizar um sistema de gestão de processos de negócio (BPMS).

O gerenciamento de processos de negócios é capaz de conduzir um processo de negócio isolado ou uma organização inteira para um estado desejado (planejado para alcançar as metas). BPM possui soluções tecnológicas mais rápidas e baratas, e é uma disciplina que transforma o diálogo entre TI e Negócio em uma abordagem interativa e iterativa.

Quando bem aplicado o BPM pode ajudar a maximizar os resultados e o desempenho dos processos, permitindo às organizações melhor rentabilidade, vantagem competitiva, redução de custos, otimização de recursos, aumento da satisfação dos clientes através de produtos e serviços em nível superior de qualidade.

**Ciclo de vida**

A seguir são descritos seis passos básicos para a realização de um BPM:

1. **Planejamento**: analisa o cenário atual ("as-is") quando existente, identifica suas lacunas e define o cenário pretendido ("to-be") considerando todas as possibilidades, estratégias e abordagens possíveis;
2. **Análise e Projeto**: identifica os processos de negócio, as atividades envolvidas e transforma-os em um conjunto de interfaces independentes de plataforma, incluindo papéis e propriedades não funcionais não associados;
3. **Construção e testes**: transforma a especificação da fase anterior em serviços web implementados - nas linguagens WS-BPEL/WSDL - e valida tais componentes;
4. **Provisionamento**: define uma série de condições técnicas e gerenciais dos serviços web, tais como governança, medição, certificação, faturamento e auditoria;
5. **Implantação**: implanta o processo de negócio e os respectivos serviços web e publica a interface dos serviços web e os detalhes da implementação;
6. **Execução e Monitoramento**: operacionaliza os processos definidos, viabilizando a descoberta e invocação dos serviços web, e monitora o funcionamento e o progresso dos componentes.

Fase 1

Fase 2

Fase 3

Fase 4

Fase 5

Fase 6

***Fonte:*** *Papazoglou e Heuvel (2007).*

**BPM na prática**

O BPM é caracterizado pelo ciclo de vida citado acima, porém devido a algumas variáveis, tais como custo e tempo, algumas das etapas podem ser puladas, ou não ter a ênfase necessária. Isso é comum quando uma empresa prefere mudar apenas pequenos ou médios comportamentos ou processos, mas não deseja mudar a cultura da organização. As fases descritas só podem ser corretamente realizadas com um conjunto de esforços de todos os colaboradores. Em muitas organizações a gestão de processos de negócios exige o suporte de algumas ferramentas tecnológicas, como softwares desenvolvidos para esse propósito.

**Ferramentas**

O BPM utiliza algumas ferramentas para dar suporte ao gestor, tais como: mapeamento de processos, modelagem, definição de nível de maturidade, documentação, plano de comunicação, automação, monitoramento através de indicadores de desempenho e ciclo de melhoria e transformação contínua. Porém a principal delas é uma ferramenta tecnológica, com a qual se pode obter todas as ferramentas já citadas, o BPMS (Business Process Management Suit ou System).

**BPMS**

Este software gerencia todos os tipos de dados e ajuda os gestores para que possam ter uma visão mais clara do processo, facilitando assim a tomada de decisão.

Segundo Ismael Ghalimi, em "BPM 2.0”, um BPMS terá sucesso se as seguintes funcionalidades estiverem disponíveis:

* Ferramenta de modelagem e desenho do processo;
* Engenho de execução do processo;
* Orquestração de web services;
* Interface de workflow para usuários;
* Suporte para regras de negócio complexas;
* Business Activity Monitoring (BAM);
* Controle de versão dos documentos anexados a instâncias do processo;
* Enterprise Service Bus (ESB);
* Repositório de metadados;
* Uma suíte de Business Intelligence (BI);

**Mapeamento de processos**

O mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial e de comunicação essencial para as organizações que visam estimular melhorias ou instituir uma estrutura focada em novos processos, sendo, portanto, um tema de grande importância para a Administração de negócios. Pode-se afirmar que o mapeamento de processos cumpre o papel fundamental de testar os processos existentes, tornando possível a visualização de processos críticos, podendo assim implantar novas medidas para torna-los mais enxutos, integrados, modernos, com melhor desempenho e menor custo organizacional. A análise estruturada de processos permite ainda a eliminação ou simplificação daqueles que necessitam de alterações.

O mapeamento de processos tem ainda grande importância na função de documentação da organização, uma vez que o conhecimento vem de acontecimentos e experiências anteriores. Mapear um processo é primordial para verificar o funcionamento de todos os componentes do sistema, facilitar a analise de sua eficácia e localizar as deficiências existentes, portanto o mapa de processos deve ser apresentado em uma linguagem gráfica na qual seja possível exibir todos os detalhes do processo de maneira paulatina, dirigir a atenção para as interfaces do mapa e manter um objetivo claro, breve e preciso.

Existem diversos tipos de mapas, cada um com suas especificidades e finalidades; alguns dos mais importantes são: relationship map, cross-functional map e flowchart.

Um relationship map (mapa de relacionamento, em tradução livre), reproduz visualmente as partes de uma organização e a relação fornecedor/cliente entre essas partes. O fluxo segue da esquerda para a direita e é representado por três componentes: fornecedores, organização e consumidores. O relationship map propicia a visualização do trabalho ao nível da organização, mas não explicita as atividades contidas e sim as conexões entre as entradas e saídas e ajuda a identificar rapidamente as conexões entre consumidor e cliente.

Os principais motivos da utilização desse mapa são para mostrar os recursos recebidos pela empresa, ressaltar em quê cada parte da organização contribui para o processo, providenciar um contexto para o projeto, isto é, orientar funcionários para os mesmos entenderem como seu trabalho se encaixa no projeto da empresa, apresentar as conexões que serão afetadas caso haja mudanças nas estratégias organizacionais.

A metodologia a ser utilizada para desenvolver um relationship map é a seguinte:

1. Identificar os objetivos do processo
2. Identificar as saídas do processo
3. Identificar os clientes do processo
4. Identificar as entradas e componentes do processo
5. Identificar os fornecedores do processo
6. Determinar os limites do processo
7. Documentar o processo atual
8. Identificar melhorias necessárias ao processo
9. Consenso sobre melhorias a serem aplicadas ao processo
10. Documentar o processo revisado.

(imagem)

O cross-functional map (mapa funcional de processos, em português) ilustra o fluxo de trabalho de uma organização. Um fluxo de trabalho resume-se a um conjunto de atividades inter-relacionadas que seguem determinado percurso enquanto entradas transformam-se em saídas. Ao passo que um relationship map mostra apenas segmentos da organização, o cross-functional map apresenta em si o trabalho a ser realizado em cada parte da organização.

Exibir os limites de todo o fluxo de trabalho, expor a relação fornecedor/consumidor, destacar a atividade e onde ela ocorre dentro da empresa e identificar padrões no fluxo de trabalho são alguns dos principais motivos para se usar um cross-functional map. Esse tipo de mapa utiliza diversos tipos de símbolos tais como retângulos para representar a atividade, losangos para representar decisões, entre outros.

(imagem)

Um flowchart, em português fluxograma, é a representação gráfica utilizada para denotar uma sequencia de atividades para uma saída especifica. O uso dessa categoria de mapa deve-se, principalmente, as seguintes razões: torna visível o que ocorre nos subprocessos, distingue atividades que agregam ou não valor, exprime perdas geradas pelas atividades que não agregam valor como atrasos ou retrabalhos.

(imagem)

**Modelagem de processos**

É a atividade de representar os processos da organização e analisar a forma como eles funcionam, remodelando-os quando e onde necessário. Muitas vezes softwares são utilizados para dar suporte à modelagem de processos de negócios, através de criação de fluxogramas de macroprocessos da empresa. Estão presentes na maioria dos BPMS, uma vez que têm grande importância na gestão.

Através da modelagem é possível capturar subprocessos e como eles funcionam, assim comportamentos em relação a gasto de recursos, critérios de decisão, departamentos e organizações envolvidas. Dessa maneira é possível fazer uma análise mais objetiva do processo e de seus passos para a realização de seu objetivo.

Linguagens mais utilizadas em modelagem são chamadas de BPMN (criadas especialmente para isso) e diagramas UML (utilizados em engenharia de software). Existem também outras linguagens para modelagem, tais como IDEF (Integrated Definition Methods), EPC (Event Process Chains), REA (Resource Event Agent), RAD (Role Activity Diagrams), Redes de Petri e Gráficos de Gantt.

Num modelo de negócio de uma organização, é possível descobrir quem são as pessoas da organização, como o trabalho é realizado por elas, seus objetivos e que produtos ou serviços são gerados. Alguns exemplos de modelagem de processos são modelos de atividades, objetivos, processos e fluxo de atividades.

**Elementos**

Todo processo possui alguns elementos, tais como:

* **Evento**: Acontecimento que inicia a execução (inicial), afeta o comportamento (intermediário) ou conclui um processo (final).
* **Atividades**: Conjunto de ações realizadas.
* **Atores**: Responsáveis pelas atividades.
* **Entradas/Saídas**: Insumos necessários para o processo ser executado (entrada) e geradas ao final do processo (saídas).
* **Regras**: Restrições que causam dependências entre atividades.
* **Recursos**: Entidade que pode ser física, abstrata ou informação que faz parte da realização da atividade.

**Execução**

A execução da modelagem de processos consiste em criar um modelo que represente de maneira simples o processo que se quer construir, identificando todos os atores e qual a sua função e necessidade dentro do processo.

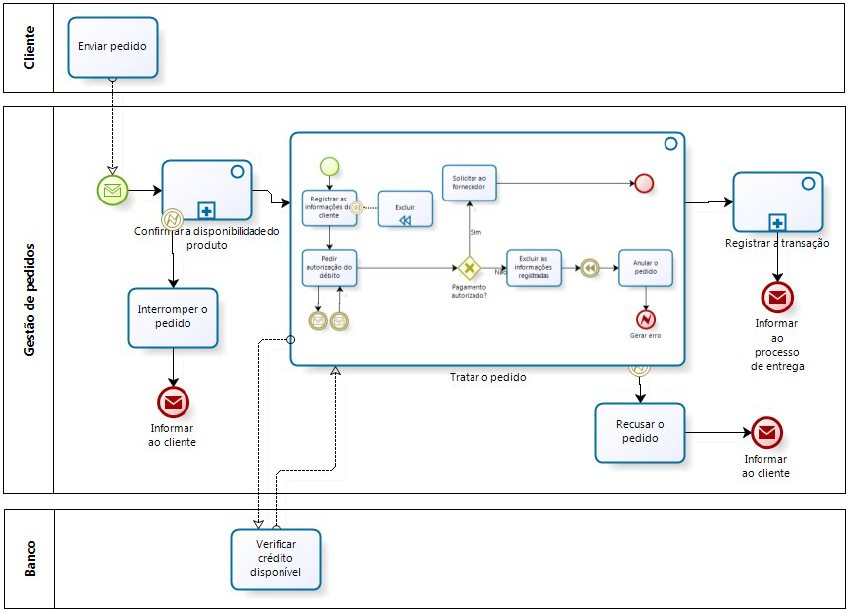
Para realizar a modelagem podem ser utilizados softwares disponíveis no mercado para tal finalidade, esses softwares utilizam o BPMN. Com as ferramentas em mãos, deve-se primeiramente identificar o(s) processo(s) que desejamos modelar para melhorias, realizar um levantamento detalhado dos processos, descobrindo seu fluxo de trabalho, quem inicia o processo, quem pega o trabalho a seguir, de que forma o trabalho chega lá, entre outros.

**BPMN**

*Business Process Model and Notation* é uma notação para modelagem de processos de negócios, orientada para comum entre TI e Negócios, uma vez que possui uma representação compreensível por humanos através de BPD (Business Process Diagram), que torna possível representar os objetivos funcionais da organização de forma harmoniosa com recursos tecnológicos. O amplo uso da ferramenta fez com que BPMN se tornasse uma linguagem padrão para os fins especificados.

Essa notação representa os modelos por meio de fluxogramas, legíveis e flexíveis, onde é possível representar até mesmo os processos mais complexos.

Na modelagem BPMN são construídos os diagramas de fluxo de trabalho, cada um desses diagramas contém a atividade realizada e todos os diagramas devem estar ligados num fluxo de como são realizadas as atividades. Os passos de cada atividade devem ser descritos de forma que qualquer pessoa que leia o diagrama consiga entender. Raias são utilizadas para que seja possível identificar qual ator realizou determinada atividade e quando houve a mudança para outro ator.

Figura: Exemplo de Processo de Negócio em BPMN

**Automação de processos**

Automação é um sistema pelo qual as máquinas sabem como trabalhar e medir seu desempenho, sem a necessidade de interação humana para tal, assim há medidas mais confiáveis, seguras e rápidas para o gestor verificar os resultados das medições automáticas.

No caso de automação de processos de negócios pode ser definida um conjunto de técnicas que podem ser aplicadas sobre um processo objetivando torná-lo mais eficiente, ou seja, maximizando a produção com menor consumo de energia, menor emissão de resíduos e melhores condições de segurança, tanto humana e material quanto das informações inerentes ao processo.

**Características do BPM**

A gestão de processos de negócios possui algumas particularidades em sua execução, tais como:

* Eficácia: o gerenciamento dos processos de negócios de uma organização pode trazer: aumento de produtividade, redução de burocracia, melhoria na rentabilidade, redução de defeitos e desperdícios, satisfação e fidelização de clientes.
* Tempo: a execução de um BPM leva um grande período, uma vez que é um processo contínuo de melhorias e aprimoramentos na organização;
* Pessoas: as pessoas e seus comportamentos são muito importantes para o BPM dentro da organização, são elas que devem mudar seus hábitos para o sucesso do projeto e da empresa.
* Custos: geralmente os custos de implantação de um projeto de gestão de processos de negócios são baixos, uma vez que um BPMS pode trazer muitas informações rapidamente e permitir uma tomada de decisão mais precisa e ágil.
* Eficiência: com tomadas de decisões ágeis e precisas processos podem ser mais bem geridos, logo as técnicas serão aperfeiçoadas de maneira mais eficiente.

Exemplos

A APLICAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS EM UMA ORGANIZAÇÃO TIPICAMENTE FUNCIONAL

http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008\_TN\_STP\_069\_496\_12419.pdf

A gestão de processos, segundo Paim (2006), divide-se em três grupos de tarefas: projetar, gerir no dia a dia e promover aprendizado. Essas incluem mensurar ou medir e melhorar os processos. Entender como os processos funcionam e quais são os tipos existentes é importante para determinar a forma como eles devem ser gerenciados a fim de obter o resultado máximo. Afinal, cada tipo de processo possui características específicas e deve ser gerenciado de forma específica (MARTIN, 1996).

A gestão de processos é capaz de alcançar e influenciar o projeto de organizações orientadas em uma lógica de processos, uma vez que está associada à compreensão da organização e de suas relações, por exemplo, divisão do trabalho, direitos decisórios, fluxos, natureza e complexidade do trabalho (SALERNO, 1999). Modificar a estrutura de funcionamento da empresa para uma estrutura de processos acarreta em definir a responsabilidade pelo andamento do processo, minimizar as transferências - afim de evitar falhas - maximizar o agrupamento de atividades e diminuir o consumo de energia (HAMMER, 1998).

A adoção desenvolve e salienta a importância dos papéis ligados aos processos, que incluem a liderança do grupo, a ligação entre as pessoas, o desenvolvimento de conhecimento, o gerenciamento de agendas de compromissos e o suporte ao funcionamento das equipes (GRAHAM, 1994). Isso acarreta em treinamento e desenvolvimento das habilidades básicas em relações interpessoais, treinamento interfuncional, criatividade, solução de problemas, coordenação e planejamento (MOHRMAN, 1995).

Como a gestão DE processos ajudou a Natura a faturar mais

http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/como-a-gestao-por-processos-ajudou-a-natura-a-faturar-mais/

Com uma estrutura, anteriormente, concentrada, em sua maior parte, em São Paulo, a Natura precisou se reestruturar a fim de expandir os negócios para outras regiões do Brasil e, até mesmo, outros países. “Até 2006, a empresa era muito centralizada, tinha as mesmas revistas, o mesmo material e promoções iguais para o Brasil inteiro. Aí, entendemos que esse modelo não suportaria o crescimento da Natura”, afirmou Daniel Levy, diretor de sistemas de gestão da Natura.

No ano de 2007, a empresa percebeu a importância em mudar a sua gestão e cultura. No ano seguinte, em 2008, a mesma implantou as unidades regionais do Nordeste e Norte, para começar a atender às suas demandas específicas. Na Gestão de Processos, a Natura passou a trabalhar, também, com unidades de negócios, distribuindo, assim, poder e autoridade para as pontas da cadeia de produção. “Antes, os diretores de unidades não tinham responsabilidade sobre o rendimento. Quando um produto novo esgotava por excesso de demanda, eles encaravam como sucesso. Hoje, eles precisam planejar melhor suas ações, pois são responsáveis pela lucratividade desse produto e não podem deixar que ele fique em falta”, diz.

Após a mudança, o planejamento estratégico da Natura foi desdobrado por processos e, não mais, por área específica. Mesmo com a distribuição de responsabilidades, segundo Levy, dificilmente, é possível eliminar, completamente, a hierarquia de uma empresa. Segundo o mesmo, é necessário equilibrar responsabilidade e autoridade, centralização e integração. “A contratação, demissão, gestão de carreira, por exemplo, ainda são feitas na área de recursos humanos”, diz.

Com uma organização mais complexa, a Natura utilizou a gestão de processos para tornar a administração menos burocrática, criando, assim, uma estrutura que envolve todos os integrantes da companhia, tornando-a mais “leve”. No primeiro nível estão os patrocinadores, que são a presidência, vice-presidência e conselho. Sem o apoio deles, a mudança da cultura da empresa não é ocorrida.

Além do “patrocínio” da diretoria, a Natura, também, separou um “comitê de processos” que é responsável pela discussão das evoluções do novo modelo e como é possível guiar essa implantação da melhor forma. Na empresa, esse grupo se reúne mensalmente e é composto por dois vice-presidentes, representantes das operações internacionais e dois conselheiros de implementação.

No nível seguinte estão os “donos de processos”, que possuem responsabilidade e autoridade sobre seus processos. Em uma escala centralizada, eles fazem papel dos diretores, que têm a função de garantir a execução, o alcance e a superação dos resultados dos processos. Na Natura, suas reuniões são trimestrais.

Os “guardiões de processos”, por sua vez, trabalham em uma rede ainda mais intrínseca.  Sua função é similar à de gerente e coordenador, sendo, no caso, responsável pelo cumprimento dos processos pelos colaboradores e por reportar esses resultados aos “donos de processos”. Os “colaboradores” fecham o ciclo e, para atender às demandas de resultados, precisam estar envolvidos e conscientes da cultura e de suas responsabilidades na empresa.

Empresa Pública investindo em Gestão e Processos para melhorar a qualidade e produtividade

http://polosolucoes.com.br/bom-exemplo-empresa-publica-investindo-em-gestao-e-processos-para-melhorar-a-qualidade-e-produtividade/

O Professor Fernando Silva foi contratado pelo TRE-Ce (Tribunal Regional Eleitoral do Ceará) para formar a equipe de auditores e ser responsável pela realização da primeira auditoria, com o intuito de capacitar e qualificar o time a realizar as avaliações internas. A contratação se deu em função da habilidade do professor que atua como consultor e auditor em gestão, com ampla vivência em certificar auditores, e realizar auditorias internas e auditorias de certificações internacionais.

O evento reforça a seriedade e comprometimento da instituição, que vem buscando investir em programas e sistemas de gestão de qualidade e produtividade a fim de servir melhor o eleitor do estado e desfazer a imagem que grande parte da população possui, de que toda repartição pública é burocrática e lenta e que os servidores públicos são acomodados.

A Gestão de Processos em Ambientes Universitários: o exemplo da Unicamp

https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/35882/A%20gest%C3%A3o%20de%20processos%20em%20ambientes%20universit%C3%A1rios%20O%20exemplo%20da%20Unicamp.pdf?sequence=1

A UNICAMP (Universidade Estadual de Campinas) é um exemplo de organização universitária que visa o aprimoramento das suas ações através da gestão de processos. Foi realizado um estudo, por meio de levantamento bibliográfico nas publicações existentes sobre o assunto e em documentos da universidade. As organizações universitárias têm muito a ganhar com a adoção da gestão de processos, além do que os maiores beneficiados serão os seus clientes internos, bem como externos.

Como um exemplo de organização universitária que passou de uma gestão, anteriormente, dividida em departamentos para uma gestão por processos, a UNICAMP, para isso, desenvolveu uma metodologia interna com um grupo específico interno e multiárea da universidade. O caso da Unicamp é considerado como pioneiro, e exemplar, na implantação da gestão de processos em um ambiente universitário.

O modelo aplicado pela UNICAMP surgiu como um resultado do planejamento estratégico desenvolvido em 2003, no qual foi destacada uma meta de incorporação da gestão de processos na administração da universidade. Com isso, foi montado um grupo de trabalho e fornecida as ferramentas para o início das atividades. Esse grupo disseminou o método e designou equipes multidisciplinares. Tem-se, então, uma metodologia de gestão de processos que fora aperfeiçoada, e revisada, no ano de 2007.