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 como eles devem ser gerenciados para obter o resultado máximo. Afinal, cada tipo de processo tem características específicas e deve ser gerenciado de maneira específica (MARTIN, 1996).

A gestão de processos pode alcançar e influenciar o projeto de organizações orientadas em uma lógica de processos, quando está associada à compreensão da organização e suas relações, por exemplo, divisão do trabalho, direitos decisórios, fluxos, natureza e complexidade do trabalho (SALERNO, 1999). Mudar a estrutura funcional da empresa para uma estrutura por processos implica em definir a responsabilidade pelo andamento do processo, minimizar as transferências - afim de evitar erros - maximizar o agrupamento de atividades e diminuir o gasto de energia (HAMMER, 1998).

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

Como a gestão por 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 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.

Em 2007, a empresa percebeu a importância de mudar a sua gestão e cultura. No ano seguinte, em 2008, implantou as unidades regionais do Nordeste e Norte, para começar a atender às suas demandas específicas. Na “gestão por processo”, a Natura passou a trabalhar, também, com unidades de negócios, distribuindo 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, Levy afirma que, dificilmente, uma empresa consegue eliminar completamente a hierarquia. Segundo ele, é preciso 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 usou a gestão de processos para tornar a administração menos burocrática, criando uma estrutura que envolve todos os integrantes da companhia, tornando-a mais leve. No primeiro nível estão os patrocinadores, que são presidência, vice-presidência e conselho. Sem o apoio deles, a mudança da cultura da empresa não ocorre.

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

No próximo nível estão os “donos de processos”, que têm 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 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.