

# Gestão e Carreira

**INOVAÇÃO E TECNOLOGIA**  
QUINTA -FEIRA

**PERFIL**  
SEXTA -FEIRA

**FINANÇAS PESSOAIS**  
SEGUNDA-FEIRA

**SUSTENTABILIDADE**  
TERÇA -FEIRA



## Falta de flexibilidade limita resultados de estratégias digitais

Para ter sucesso em suas estratégias digitais, as empresas precisam estar dispostas a reinventar seus modelos de negócios, diz o Gartner Group. Até 2017, cerca de 70% dos modelos de negócios digitais bem-sucedidos serão baseados em processos deliberadamente desenhados para mudar de acordo com as necessidades do consumidor, diz estudo divulgado pela consultoria. "Muitas empresas estão no início ou no meio de iniciativas de transformação de seus negócios digitais", disse Julie Short, diretora do Gartner. "Somente 30% terão sucesso", disse. / **Da redação**



Monitorar indicadores de desempenho é parte importante da gestão de processos

Formatadas em softwares, filosofias criadas originalmente para reduzir as perdas nas linhas de produção são aplicáveis, hoje, até na área de saúde

## 74%

● Das mulheres entrevistadas em estudo da Ernst & Young (EY) disseram que ter um histórico de prática de esportes ajuda a desenvolver senso de liderança e carreira

## 61%

● Das entrevistadas no levantamento afirmaram que seu próprio envolvimento com esportes contribuiu para se tornarem bem-sucedidas em sua trajetória profissional

● O Sebrae Nacional lançou a segunda edição da publicação on-line **Cadernos de Inovação em Pequenos Negócios**. São 70 artigos em áreas como comércio e serviços, indústria, engenharia, tecnologia e energia. Os textos reúnem experiências e análises do programa do Sebrae para PMEs adotarem ações inovadoras. / **Agências**

● Aspectos como **aprendizado, progresso na carreira e liderança são determinantes para uma relação de amor e ódio entre funcionários e empresas**. É o que mostra estudo do site Love Mondays com 5.487 pessoas para checar quantos profissionais recomendariam a um amigo a empresa em que trabalham. / **Agências**

● Ter um ambiente de trabalho agradável é a principal aspiração dos estudantes em início de carreira. Essa foi a resposta de 52% dos 11 mil alunos entrevistados em pesquisa realizada pelo Núcleo Brasileiro de Estágios (Nube) sobre o que consideravam o emprego ideal. / **Agências**

## GESTÃO DE PROCESSOS

**Sammy Eduardo**  
São Paulo  
sammye@dci.com.br

● A tecnologia tem ajudado empresas de comércio e serviços a ganhar eficiência com o uso de metodologias de gestão características da indústria. Softwares que monitoram cada etapa dos processos sinalizam os ajustes que podem reduzir perdas e melhorar o desempenho.

É o caso do Instituto de Oncologia do Vale (IOV), serviço especializado no diagnóstico e tratamento de câncer, com sede no Vale do Paraíba, interior de São Paulo. A instituição buscava certificação na área de saúde quando se deparou com o *lean management*, filosofia de desperdício zero originada nos anos 50, na Toyota, momento em que a indústria automobilística enfrentava as dificuldades econômicas do pós-guerra. Reduzir perdas era o que faltava para o IOV conquistar o selo – e a instituição decidiu testar o método. Deu certo, conta o diretor-executivo, Carlos Frederico Pinto.

"Os benefícios são incontáveis", afirma. "Estamos há seis anos mudando nossos processos, e os ganhos são cumulativos. Melhoramos a segurança dos serviços em 75%; aumentamos a capacidade em algumas áreas em 170%; reduzimos os estoques em 70%. Sem contratar mais gente, reduzimos 40% das horas extras entre 2010 e 2012 e estamos ganhando entre 10% e 15% de produtividade por ano desde 2012." Segundo o diretor, os custos

de implementação foram irrisórios se comparados aos ganhos. "Capacitamos nosso pessoal. Com o volume de desperdício eliminado, todos os nossos projetos acabaram por pagar o investimento feito nessa capacitação. Podemos dizer que o retorno de cada projeto foi sempre maior que duas vezes o investimento, em alguns casos com retorno superior a dez vezes o investido", afirma.

A melhora no desempenho chamou atenção de uma grande rede de saúde. Hoje, o IOV é parte da Oncologia D'Or, braço de serviços para tratamento de câncer da Rede D'Or São Luiz, que adquiriu a instituição em outubro de 2013.

### Capacitação

A evolução dos métodos de gestão dos anos 50 levou a um conceito mais completo hoje, o de BPM (sigla, em inglês, para *Business Process Management*, ou gerenciamento de processos de negócios), que utiliza a tecnologia para a melhoria dos processos. Os softwares de BPM detectam as "patologias" de uma empresa, conta Luiz Antonio Joia, professor e coordenador acadêmico do MBA Executivo em Gestão Estratégica de Tecnologia da Informação da Fundação Getúlio Vargas (FGV).

Segundo ele, áreas de conhecimento distintas, como as de riscos, custeio, gestão de mudanças e tecnologia da informação passaram a atuar de forma integrada à área de processos. "Isso tudo levou à criação de vários sistemas e softwares para gestão dos processos, chamados de softwares de workflow", explica.

## PONTO A PONTO

### 1. Mapeamento

O primeiro passo é coletar dados e informações sobre todos os processos da empresa. Vale realizar entrevistas com todos os envolvidos em cada um desses processos.

### 2. Modelagem

Hora de desenhar o fluxo dos processos, o que pode ser feito em diferentes notações e ferramentas.

### 3. Oportunidades

Etapa para identificar, a partir das informações coletadas nas fases anteriores, gargalos para a aplicação de melhorias.

### 4. Implementação

Cabe agora descrever como os processos serão executados. É importante padronizar os procedimentos para que qualquer colaborador com as competências exigidas possa exercer o trabalho.

### 5. Monitoramento

O acompanhamento dos indicadores de desempenho escolhidos permite mensurar o alcance dos resultados esperados e atingidos.

Esses aplicativos são capazes de identificar gargalos e prever problemas, ajudando o gestor a tomar decisões antecipadas baseadas em simulações. Eles auxiliam na criação de estratégias de mercado com novos processos, capazes de trazer resultados melhores em pontos específicos como atendimento ao cliente e gerenciamento de fornecedores. "Você pode até querer mapear os processos e as estratégias, mas o trabalho grande vai ficar por conta do computador. Alguns processos podem gerar até 250 pontos de decisão. Não dá para resolver isso à mão", diz.

Para o presidente e fundador do Lean Institute Brasil, José Roberto Ferro, os métodos de gestão de processos podem ser aplicados a qualquer tipo de atividade. "O objetivo é sempre buscar a melhoria dos processos e, com isso, melhores resultados", diz. "No entanto, a filosofia às vezes encontra dificuldades para ser aceita pelas pessoas que formam a organização", completa.

Uma pesquisa feita pela Fundação Nacional de Qualidade (FNQ) em 2013 revelou que 99% dos empresários acreditavam que investir na melhoria da gestão contribuiu para a competitividade, mas só 79% consideravam tratar devidamente com o assunto.

Para os especialistas, as metodologias de gestão de processos ainda são pouco disseminadas entre as empresas brasileiras. "Falta capacitação", diz Joia, da FGV. "Outro problema é que, de maneira geral, as empresas querem resultados rápidos demais e isso dificulta o trabalho do gestor", diz.