

RESUMO

O contexto competitivo ao qual estão imersas as organizações trazem a necessidade de ações que possam melhorar, cada vez mais, seus resultados. Dentro dessa necessidade surge com força a figura do consultor externo olhando e observando os processos internos de uma organização.

O papel do consultor implica em investigar e diagnosticar falhas e necessidade de melhorias dentro de uma organização e então propor ferramentas e estratégias que possam serem aplicadas a fim de adequar esta empresa ao pleno e eficaz funcionamento almejado, com melhorias significativas em seus resultados.

Uma das ferramentas proposta como nova tecnologia de gestão trata-se da Gestão por Processos. Esta ferramenta gerencia o processo de transformação das entradas de insumos/informação em uma organização até as saídas, Produtos/Serviços, de forma que estes sejam entregues ao cliente com a maior qualidade e valor agregado possível, e evitando-se dentro do processo de transformação das referidas entradas, os retrabalhos e desperdícios.

PALAVRAS CHAVE: CONSULTORIA EXTERNA - GESTÃO POR PROCESSOS

INTRODUÇÃO

O mundo atual tem sofrido variadas e rápidas mutações tanto no cotidiano das pessoas quanto no das organizações. Conforme Hitt *et al* (2008), das mudanças destacam-se a globalização, os avanços tecnológicos e o conhecimento como principais desafios das organizações. Nesse contexto, a prática da consultoria organizacional – interna ou externa à organização - tem desempenhado um papel fundamental como suporte das organizações que desejam se adaptar, permanecer e crescer neste competitivo mercado.

Historicamente, a consultoria já vem sendo exercida desde a época dos artesões, que eram aconselhados por sábios, passando pelos conselheiros reais e tendo seu ápice quando cientificamente a atividade de assessoria foi incluída como atividade de *staff* na estrutura organizacional. Chiavenato (2011) relata que na época da depressão econômica, entre 1929 e 1932, “propagou-se intensamente a utilização das agências de assessoria como um meio de resolver problemas empresariais de baixo custo” e com os avanços tecnológicos e da informação que há o incremento da utilização da organização linha-*staff*.

No entanto, é a partir da década de 90, do último século, que a profissão vem sendo formalmente reconhecida e praticada em grandes. Destacam-se como principais virtudes a capacidade de: analisar a empresa de maneira holística; diagnosticar oportunidades e ameaças; e a de propor melhorias necessárias para que a mesma obtenha resultados significativos de maneira global.

O cotidiano e as rotinas operacionais podem impedir a obtenção de uma visão mais ampla e holística de uma organização. Em alguns casos, os problemas surgem e persistem pelo fato de os colaboradores não conseguirem sair do seu contexto diário e enxergar a solução. Assim, ao contratar os serviços de uma consultoria externa, a organização almeja obter uma visão “de fora” sobre seus processos organizacionais, seus indicadores, sua estratégia, por exemplo.

É notório que uma grande parcela de problemas encontrados nas organizações tem sua origem nos processos organizacionais também chamados de processos de trabalho. Para Gonçalves (2012), as empresas devem “focar esforços permanentemente nas melhorias dos processos e na qualidade dos produtos e serviços” para elevar a competitividade.

O conjunto de atividades necessárias para transformar insumos em produtos e serviços pode apresentar, depois de algum tempo, retrabalhos, “gargalos”, desperdícios e desalinhamentos com novas necessidades (clientes, fornecedores e acionistas). Nesse sentido, o papel da consultoria é levantar (mapear) o processo de trabalho alvo da contratação, analisá-lo de forma aprofundada e propor melhorias passíveis de implementação. Algumas melhorias podem gerar mudança do processo e, mais além, da estratégia, indicadores e da cultura corrente.

1. CONSULTORIA EXTERNA

1.1. A EVOLUÇÃO DA CONSULTORIA ORGANIZACIONAL

A atividade de consultoria *lato sensu* pode ser considerada como uma das mais antigas do mundo, pois a origem da palavra vem do latim *consultare* e que significa “dar ou receber conselhos, aconselhar e também ser aconselhado” (1999 *apud* PEREIRA; JACINTHO, 2004). Diversas são as obras e autores que ligam histórias da antiguidade, até mesmo bíblica, à prática da consultoria. Dos Magos Chineses a Aarão, irmão de Moisés, a metáfora literária retrata a essência que é o aconselhamento.

Quintela (1994) extrai do original da palavra para conceituar a prática da consultoria, na sua essência, como uma atividade de aconselhamento e diz que:

É um serviço de aconselhamento contratado por organizações junto a pessoas qualificadas e especialmente treinadas para dar-lhes, de uma forma objetiva e independente, a possibilidade de identificar problemas gerenciais, analisar esses problemas, encontrar a seguir soluções recomendadas pela consultoria e, por fim, eventualmente, conseguir ajuda para implementação dessas soluções.

Oliveira (2006) define como “um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões”. Destaca-se que apesar do auxílio na tomada de decisões, o consultor externo não tem poder de decisão e, assim, o controle direto da situação. O autor também traz uma importante diferenciação entre consultor interno e externo. O primeiro, e em menor número nas organizações, é o próprio colaborador da empresa com características de assessoramento da cúpula e de diversas áreas. O segundo é o autônomo ou uma empresa especializada em oferecer esse tipo de serviço.

Ao longo dos séculos essa atividade evoluiu e foi tornando-se cada vez mais profissionalizada e necessária para as organizações, sejam elas públicas ou privadas. É um dos segmentos profissionais que mais tem crescido tanto em termos de quantidade de consultores quanto em evolução na profissão. Há diversos fatores

de atração como os ganhos por meio de honorários, a satisfação pessoal em ser especializado em determinados assuntos e ver seu trabalho trazer resultados concretos para as empresas. Oliveira (2006) retrata esse fato:

[...] em recente pesquisa efetuada junto a graduados em universidades europeias e americanas, em que os jovens formados expressaram significativa preferência em trabalhar no mercado de consultoria empresarial por duas razões principais: a possibilidade de maior rapidez na evolução de conhecimentos adquiridos e a percepção de um crescimento do negócio consultoria em relação a outros negócios, principalmente quando comparados aos segmentos da indústria e do comércio. (OLIVEIRA, 2012)

Segundo o autor, a procura por serviços de consultoria está ligada a diversos fatores como busca por novos conhecimentos e inovações, busca por consolidação no mercado; como consequência dos processos de terceirização e obter um questionamento sobre a realidade da empresa-cliente.

Já MOCSÁNYI (2013) aborda os motivos da procura de forma diferente. O autor, que é consultor de muitos anos, relata que com base em sua experiência, as empresas contratam consultores: para projetos de curta duração, trabalhos não realizáveis pelos colaboradores da empresa, para ter uma visão independente e de especialista, treinamento de pessoal e projetos de obtenção de recursos públicos. O autor ainda destaca que as grandes e médias empresas são as que mais contratam, mas as pequenas e micro também tem aumentado muito a participação em relação à contratação de consultores.

No entanto, todas essas razões convergem para o cenário competitivo de hoje que “impõe às organizações uma incessante busca por novos instrumentos para modernizar seus métodos e técnica de gestão” (OLIVEIRA, 2007). Esses instrumentos ou ferramentas gerenciais detêm de alta carga de conhecimento e inovação que necessitam de especialistas. Geralmente os colaboradores de uma organização não possuem o conhecimento, a visão externa e o tempo necessário para implantação de uma ferramenta gerencial. Portanto, a contratação da uma consultoria externa torna-se cada vez mais necessária.

Outra abordagem sobre a evolução da atividade de consultoria foi dada por um dos itens de uma pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro dos Consultores de
Rosane Oliveira Batista

Organização com consultores atuantes no Brasil e publicada em agosto de 2008. Um dos itens pesquisados foi “Percepção acerca das tendências para o mercado Brasileiro de consultoria” que trouxe com conclusão de que as empresas estão mais exigentes com os resultados apresentados pelas consultorias. A Figura 1, inserida na pesquisa, traz o quadro desse mercado no Brasil:

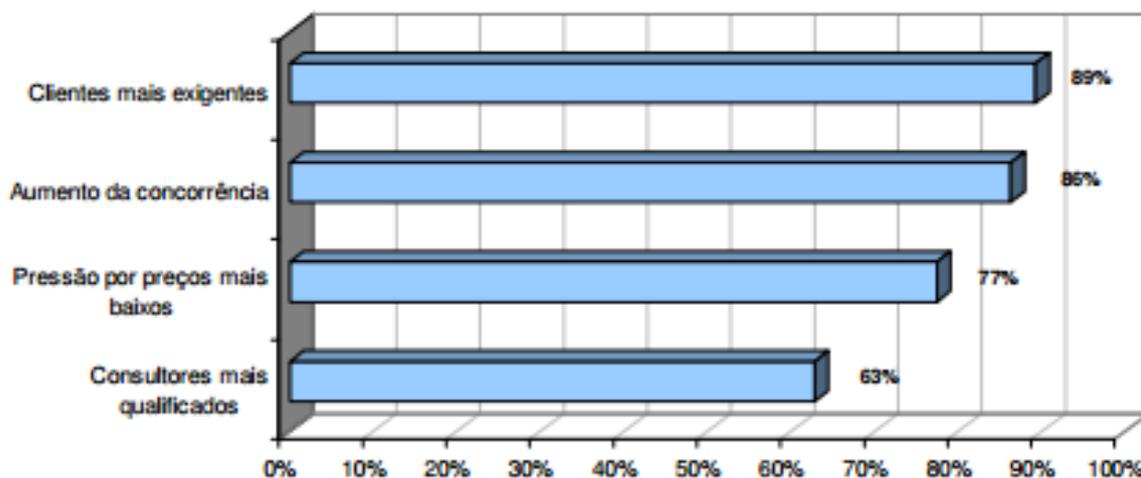


Figura 1: Tendências para o mercado brasileiro de consultoria

Fonte: Pesquisa Termômetro da Consultoria Organizacional e Pesquisa Rápida de Honorários – 9ª Edição

O segundo item do gráfico na Figura 2 também traz uma importante informação que é o aumento da concorrência entre os consultores externos. Mais um dado do crescimento que a profissão teve e que corrobora o que já foi escrito antes dos fatores que atraem profissionais ainda em preparação nas universidades para essa carreira.

1.2. PRINCIPAIS PROCESSOS DE CONSULTORIA

Os processos que traduzem o trabalho da consultoria são etapas necessárias que vão desde o contato inicial do consultor com a empresa-cliente até a entrega dos resultados. Em todas elas, a marca principal é a forte interatividade entre essas duas partes.

Para Oliveira (2006) as etapas são:

- **Identificação:** conhecimento por parte do consultor da empresa-cliente como suas características, plano estratégico, número de colaboradores e o contexto geral;
- **Entrada:** alinhamento da necessidade da empresa-cliente e os serviços que consultoria que se inicia com reuniões informais e são formalizados por meio de um contrato;
- **Auditoria de posição:** etapa inicial do trabalho propriamente dito. Aqui é fundamental um trabalho profundo de mapeamento e levantamento por meio de entrevistas, reuniões, análises e oficinas;
- **Planejamento:** definição das estratégias a serem adotadas ao longo do projeto, definir os papéis dos participantes e detalhamento do projeto com sua sequência de etapas, tempo e recursos;
- **Ação:** é a própria execução, ou seja, a operacionalização do que foi planejado anteriormente.
- **Acompanhamento e avaliação:** não é prudente aguardar o fechamento dos trabalhos para realizar uma avaliação. Assim, ao longo da execução dos trabalhos o consultor deve fazer o acompanhamento e avaliação diária;
- **Conclusão:** desligamento do processo de mudança, pelo menos temporariamente.

À visão do autor pode-se realizar a crítica de omitir a fase da entrega dos resultados, que é o fechamento do projeto. Outra crítica é a de colocar o planejamento após o início das atividades de consultoria, quando que o detalhamento do projeto, por exemplo, deve ser feito e apresentado à empresa-cliente antes mesmo da assinatura do contrato.

Quintela (1994) corrobora essa visão de forma simples colocando como processos de consultoria:

- **Início:** contato inicial com o cliente, reuniões de alinhamento de expectativas, sondagem do problema trazido pela empresa-cliente, planejamento do projeto, apresentação da proposta, negociação de valores e fechamento do contrato;

- Execução: plano de ação (forma de operacionalizar o que foi planejado anteriormente) execução propriamente dita das etapas planejadas. Essa execução pode envolver sensibilização, treinamentos, oficinas, *brainstorming's*, entrevistas e observações;
- Fechamento: entrega de resultados por meio de diagnóstico final, apresentação de relatório final e acerto final de compromissos.

Ainda, (1996 *apud* Ianini; Jacintho, 2004) como etapas:

- Contato inicial com a organização;
- Definição da relação e do contrato;
- Seleção do plano de ação e da metodologia;
- Coleta de dados e análise de contexto;
- Intervenção no processo de consultoria organizacional;
- Fortalecimento da autonomia e da eficácia da organização cliente.

Todas essas definições são de caráter didático e são exemplificativas. No trabalho cotidiano da consultoria externa essas etapas podem modificar de acordo com a dinâmica da demanda.

2. CONCEITOS INICIAIS SOBRE GESTÃO DE PROCESSOS

Para iniciar a discussão sobre gestão de processos é importante destacar sua fundamentação teórica que tem sua origem na Teoria Geral dos Sistemas (TGS), uma escola de abordagem administrativa que faz críticas aos modelos clássicos e científicos do início da década de 20 do séc. XX. Sordi (2008) sintetiza toda a discussão da época quando menciona que:

“As abordagens administrativas anteriores não consideravam o lado externo da organização, trabalhavam com a especialização de assuntos internos da organização de forma estanque, simplificavam as organizações e, conseqüentemente, a gestão como um todo. Acabavam não auxiliando o gestor das organizações a entender e administrar toda complexidade envolta nas organizações”.

Apesar de a TGS ter começado a surgir ainda na década de 20, quando o biólogo Ludwig Von Bertalanffy realizou estudos sobre a auto-regulação dos sistemas orgânicos e comparou com a vida de uma organização. Assim, passou-se a admitir que as organizações são sistemas abertos – e não fechados como na abordagem clássica – e interagem com o ambiente externo que orbita envolta do mundo corporativo.

Macieira e Maranhão (2008) expõem sobre a interação das organizações com seu meio externo e destacam que “é impossível um funcionamento isolado ou estanque, uma vez que vivemos em um mundo social e globalizado”. Os autores também destacam que os agentes externos exercem uma pressão vinda de fora para dentro de diversas naturezas.

Dependendo dos agentes externos, eles podem estar localizados nos chamados macroambiente ou microambiente. Essa diferenciação é feita com base no tipo dos agentes externos. Os fornecedores, os clientes e os acionistas, por exemplo, compõem o microambiente; o governo, a sociedade e a economia, por exemplo, formam o macroambiente conforme exposto na Figura 2:



Figura 2: Representação do Macro e microambiente externo à uma organização
 Fonte: elaboração própria

A visão que considera as organizações como sistemas abertos e interagindo com o ambiente externo foi muito importante ao longo das décadas do séc. XX e trouxe cada vez mais respostas para as organizações que tinham que sobreviver à volatilidade e dinamismo do que estava além de suas fronteiras. A partir da década de 1990, a abordagem sistêmica para gestão das organizações passou a ser denominada como abordagem administrativa da gestão por processos (SORDE, 2008).

A Figura 3 apresentada abaixo traz uma representação gráfica bem simples da TGS:

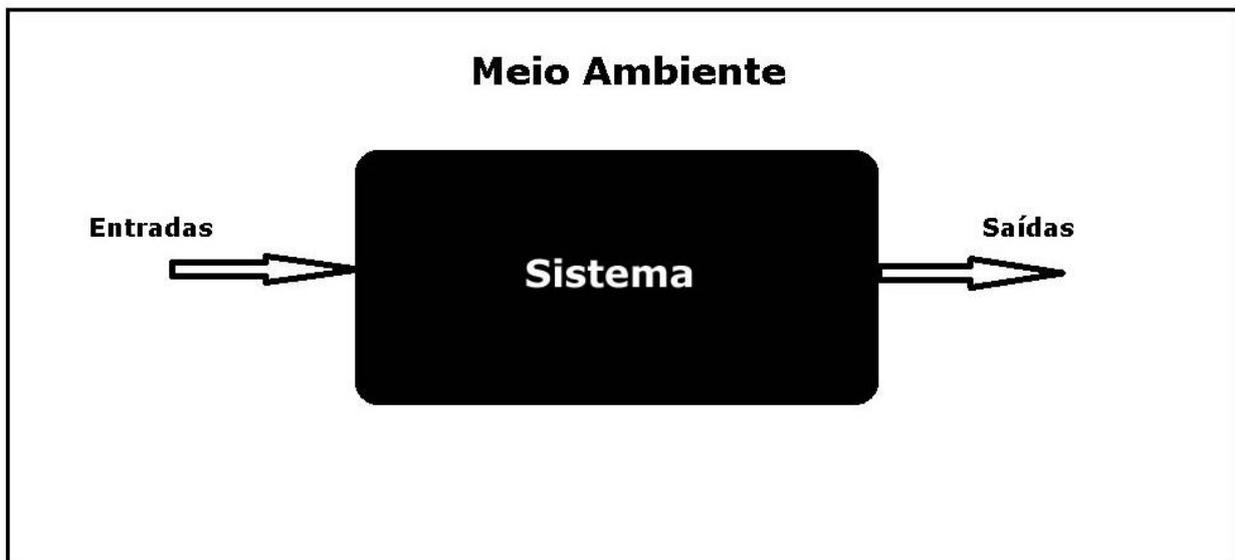


Figura 3: Diagrama Geral de um Sistema

Fonte: <http://chico-nobre.blogspot.com.br/2011/11/alguns-conceitos-da-teoria-geral-de.html>

Para corroborar ainda mais a origem da gestão de processos na TGS e que a Figura 3 representa essa correlação entre as matérias, é necessário definir o que é um processo de trabalho, ainda que seja uma árdua tarefa teórica, visto que diversas são as versões.

Baldam *et al* (2008) define processos como “um encadeamento de atividades executadas dentro de uma companhia ou organização, que transformam entradas em saídas”. Sorde (2008) traz que processo é uma composição de “atividades que visam atender a um ou mais objetivos predefinidos”. A Norma NBR ISSO 9000:2000 define processo como o “conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transforma insumos (entradas) em produtos (saídas)”. Por fim, Macieira e Maranhão (2008) conferem o a dinâmica de três agentes: a entrada (insumos), o produto (saída) e a fase que transforma ou processa a primeira na segunda.

É necessário notar em todas as definições a ideia de que processos de trabalho são fundamentais para transformar insumos que entram pela empresa em produtos que dela saem. Os termos entrada e saída remetem que as organizações são sistema abertos e que interagem com o ambiente externo, dele recebendo insumos e nele injetando seus produtos. A organização dentro dos seus limites possui seus processos de trabalho, que são um conjunto de atividades necessárias para a transformação.

Portanto, a Figura 3 representa graficamente a abordagem administrativa da gestão de processos.

De forma mais complexa, a Figura 4 mostra as interações do ambiente interno das organizações com seu ambiente externo por meio dos processos de trabalho:

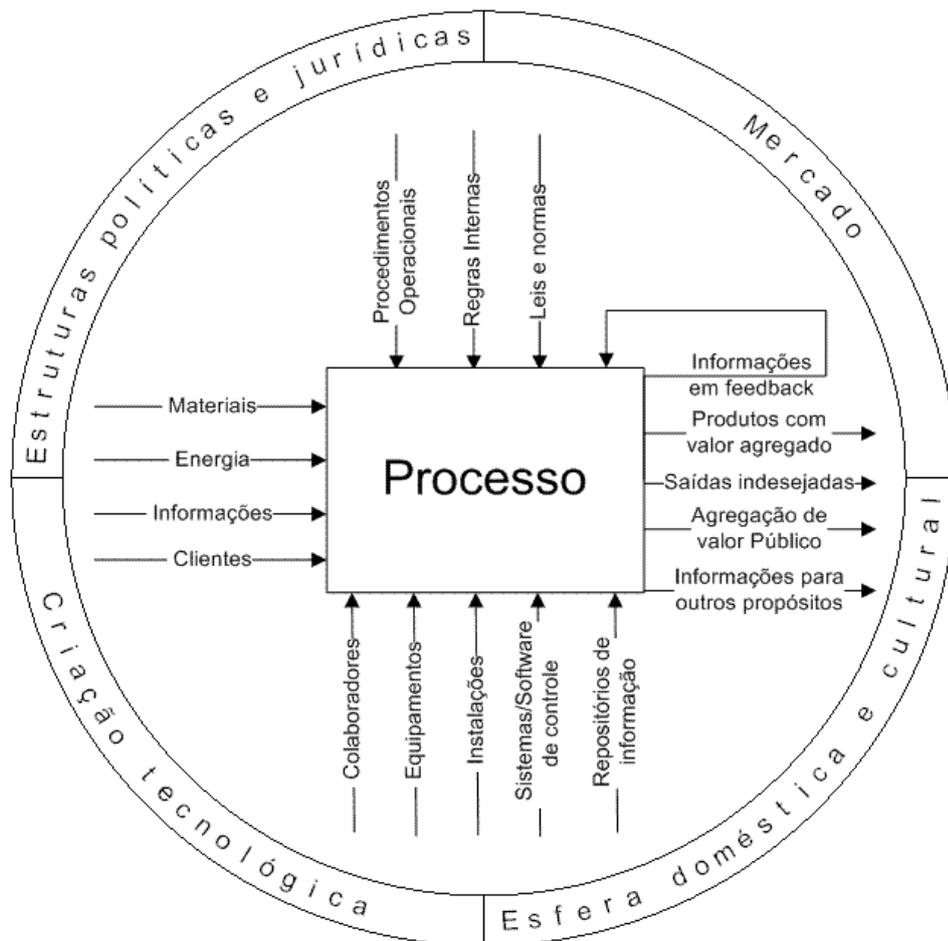


Figura 4: Visão sistêmica dos processos

Fonte: Baldam *et al* (2008)

2.1. VISÃO FUNCIONAL X VISÃO POR PROCESSO

A visão funcional de uma organização é aquela mais tradicional, que nasce nos primórdios da abordagem clássica da administração. É representada pela divisão formal e hierárquica das organizações em departamentos definidos por critérios de

especialização. (TGA) Departamento de Contabilidade, de Recursos Humanos, Financeiro podem ser alguns exemplos.

O modelo de organizar uma empresa pela visão funcional foi muito eficiente por muitas décadas, principalmente na primeira metade do séc. XX, quando o ambiente externo tinha alguma estabilidade e as demandas eram mais estáticas. A partir do momento que esse ambiente tornou-se cada vez mais dinâmico e instável, a rigidez da estrutura hierárquica passou a ser um problema para as organizações.

A estrutura meramente funcional, entretanto, deixou de solucionar as principais necessidades de gestão mais atual, em face da complexidade da cadeia produtiva e das organizações, decorrentes do extraordinário impacto da informação sobre nossas vidas. Esta nova dinâmica requer novos modelos de estruturação da gestão [...]. (MACIEIRA E MARANHÃO, 2008)

Além de a visão funcional não trazer mais respostas para o novo contexto externo das organizações, há a questão da fluidez dos processos de trabalhos pelas funções. Isso quer dizer que um mesmo processo pode passar por várias unidades podendo causar alguns problemas para as empresas dada a rigidez dessa estrutura organizacional. O gerenciamento das diversas interfaces pode causar perda de tempo e aumento no custo dos processos (GOTZE e WALTER, 2006).

A visão orientada por processos, ou simplesmente visão por processo, é a estruturação da empresa de acordo com seus processos de trabalho, ou seja, organizadas pelos processos. Essa visão admite que os processos são transversais e não se limitam às “caixinhas” que representam departamentos. Destaca-se que essa visão não substitui a visão funcional e seus organogramas, pois eles são úteis mesmo nos dias de hoje. O que se propõe é a racionalização dessa estrutura hierárquica somente ao necessário.

Baldam *et al* (2008) alerta que a “aplicação exagerada de qualquer técnica organizacional pode levar a um desnecessário dispêndio de energia” e que o ideal é que as empresas sejam centradas em processos “caminhando para uma maior maturidade em processos, mas com departamentos e com uma certa visão funcional”. Assim, a visão funcional e a visão orientada por processos devem conviver em uma organização provocando um ambiente de melhorias contínuas. Na realidade, a visão

mais moderna é mais que uma estruturação da empresa; é uma mudança cultural de olhar para dentro da organização e gerenciar seus processos de trabalho. O autor expõe em sua obra uma tabela (Tabela 1) que traça a diferença entre uma organização centrada em processos e a não centrada em processos sem um juízo de valor sobre elas:

Organização centrada em processos	Organização não centrada em processos
Entende que processos agregam significativo valor para a organização e facilitam à organização atingir seus objetivos estratégicos.	Não está completamente convencida da contribuição que os processos podem trazer para a organização e para a estratégia.
Incorpora o <i>BPM</i> como parte da prática gerencial.	Gerenciamento de processos não é foco primário.
Envolve o <i>BPM</i> na estratégia.	Apóia várias iniciativas isoladas de <i>BPM</i> .
Os executivos seniores possuem foco em processos, especialmente o presidente, pois os demais tendem a seguir o líder.	Entende que processo é importante pelos problemas que causa (qualidade, lista de reclamações, etc.).
Possui clara visão de seus processos e como se relacionam.	Pode possuir Cadeia de Valor bem definida, lista de processos e subprocessos. Talvez até possua alguns processos modelados.
A estrutura da organização reflete seus processos.	A estrutura da organização reflete seus departamentos.
Entende que podem surgir tensões entre os processos e departamentos e possui meios de sanar tais situações.	Pode tornar uma tensão em frustração e criar mentalidade de punição.
Possui um executivo sênior destacado para área de processos e integração dos mesmos dentro da organização.	Funcionalidades baseadas em responsabilidade que não cruzam departamentos.
Recompensas e prêmios baseados em metas de processos.	Recompensas e prêmios baseados em metas de departamentos.

Tabela 1: Características de organização centrada e não centrada em processos

Fonte: Jeston e Nelis (2006) *apud* Baldam *et al* (2008)

2.2. GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO

A visão por processo cria uma diferenciação entre dois termos que erroneamente pode ser dada como iguais: “gestão de processos” e “gestão por processos”. O segundo termo é a representação de uma empresa organizada por processos em que seu gerenciamento se dará por processos também. O primeiro significa dizer que uma empresa, não necessariamente organizada por processo, toma a decisão de gerenciar seus processos, ou seja, é uma atitude, uma ação.

Sorde (2008) destaca que “a gestão de processos se apresenta com uma abrangência muito reduzida em comparação com a gestão por processo; esta uma abordagem administrativa, aquela, um estilo de organização e gerenciamento da operação de empresas”. A nomenclatura “gestão de processos” refere-se a todos os processos que uma empresa possui para o processamento e transformação de insumos em produtos.

Os conceitos originais de gerenciamento de processos evoluíram do contexto fabril, em que se gerenciavam todos os processos necessários, para o contexto administrativo. Nessa evolução, o gerenciamento passou a ser feito por meio de sistemas que “empurravam” o processo de trabalho, dentro de um fluxo, para o próximo executante. Na década de 90 esses sistemas, de diversas marcas e especificações, passaram a ser denominado de forma genérica de Workflow (Fluxo de Trabalho), que também passaram por uma evolução até surgir o conceito de Gerenciamento de Processos de Negócio ou, em inglês, Business Process Management, indicado pela sigla mundialmente conhecida de BPM. Segundo Spanyi (2003) apud Netto (2008):

O gerenciamento de processos de negócio compreende a definição, o aperfeiçoamento e a administração dos processos de negócio de uma organização, desde o seu início até o seu final, envolvendo todos os departamentos e fases, até mesmo parceiros e terceiros, com apoio colaborativo e deliberado da tecnologia, a fim de alcançar três pontos de importância crucial para uma empresa dirigida ao cliente e baseada no desempenho: clareza na direção estratégica, alinhamento dos recursos da organização; e a crescente disciplina nas operações diárias.

O “negócio” de uma organização está ligado ao “ramo ou segmento em que a organização atua. É o entendimento do principal benefício esperado pelo cliente da organização. Está relacionado com a atitude da organização” (REZENDE, 2008). O autor destaca que uma empresa saber qual é o seu “negócio” é de muita importância para a elaboração da sua estratégia, pois ensejará a missão e a visão de futuro.

Os processos de negócio são aqueles que agregam valor diretamente no produto ou no serviço das organizações, ou de uma unidade. Sorde (2008) define processos de negócio como “fluxos de trabalho que atendem a um ou mais objetivos da organização e que proporcionam agregação de valor sob a ótica do cliente final”. Ou seja, nessa definição está claro que os processos de negócios estão ligados diretamente ao oferecimento de produtos ao cliente. O autor ainda destaca que os processos de negócio podem ser divididos pelos vários negócios da empresa como da administração, da estratégia, da produção, dos recursos humanos, das vendas e assim sucessivamente.

O Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio, também chamado CBOOK, é considerado a “bíblia” dos profissionais da área. É publicado e distribuído mundialmente pela *Association of Business Process Management Professionals*. O guia define “negócio” como “pessoas que interagem para executar um conjunto de atividades de entrega de valor a clientes”. O guia também diz que o gerenciamento de processos de negócio “é uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócios”.

Baldam (2008) descreve que o gerenciamento de processos de negócio, ou simplesmente BPM, surgiu como a terceira onda de difusão da visão de processos. Nessa evolução, é muito mais valioso modificar um processo já existente do que criar um novo. O autor diz que “com o BPM, a transformação das organizações deixa de ser uma arte imprecisa e de resultados imprevisíveis, tornando-se uma disciplina administrativa e de engenharia, com indicadores predefinidos”.

Assim, a gestão de processos de negócio surge como uma ferramenta contínua para as organizações, um ciclo. Uma metodologia muito utilizada como base para o

gerenciamento contínuo de processos é o ciclo PDCA, ou ciclo de Deming. Criado pelo professor e estatístico americano Walter Shewhart e aprimorado pelo Dr. Edwards Deming¹ para controle da qualidade e aplicado intensamente nas indústrias automobilísticas do Japão, essa ferramenta se difundiu rapidamente pela sua facilidade de compreensão e aplicação prática (MACIEIRA E MARANHÃO, 2008).

No controle da qualidade, o ciclo passou a ser utilizado para melhorar e controlar (gerenciar) processos de negócio nas organizações. As letras PDCA significam, respectivamente em inglês, *plan*, *do*, *check* e *act*. A Figura 5 traz a representação gráfica do ciclo:



Figura 5: Ciclo de Deming ou Ciclo PDCA

Fonte: www.ntx.com.br

- *Plan* (Planejar) – É a fase do planejamento em que se faz o levantamento dos processos em sua situação atual (modelagem), ou seja, da forma como estão

¹ http://pt.wikipedia.org/wiki/William_Edwards_Deming

funcionando. Aqui são definidos também o plano de ação, as metas e os indicadores que servirão de parâmetro para a fase do controle;

- *Do* (Executar) – É a fase de colocar em prática tudo o que foi planejado. O plano de ação, elaborado na fase anterior, pode dar os passos e as etapas para essa execução;
- *Check* (Checar, controlar) – Após a execução, é necessário realizar o controle, a medição ou a avaliação daquilo que já foi executado. Não necessariamente aguardar o final de um processamento, de um projeto ou de uma produção. O controle deve ocorrer periodicamente e ser uma rotina paralela à execução.
- *Action* (Atuar, agir) – Após os primeiros resultados dos controles, é o momento de comparar o realizado com o que foi planejado. É importante a análise crítica daquilo que deu errado para que possa ser corrigido. As correções serão planejadas e, assim, o ciclo volta a “rodar” do início.

Macieira e Maranhão (2008) expõem que “quando temos a cabeça organizada no ciclo PDCA, as chances de erros ficam sensivelmente reduzidas”. A ferramenta pode ser utilizada para diversos tipos de metodologias gerenciais como Gestão de Processos, Gestão Estratégica, Gestão de Projetos, Gestão da Qualidade Total, ou simplesmente para o planejamento de ações isoladas.

2.3. MODELAGEM E OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS

A modelagem ou mapeamento de processos de trabalho é um trabalho de pesquisa e de levantamento do que a empresa está executando naquele momento e representá-lo em forma de diagrama, de fluxo de trabalho. Metaforicamente, seria como tirar uma “fotografia” da situação atual, também conhecido como modelagem *AS IS*.

Mapeamento de processos da organização pode ser definido como o conhecimento e a análise dos processos e seu relacionamento com os dados, estruturados em uma visão *top down* (do topo da organização para a sua base), até um nível que permita sua perfeita compreensão. (MACIEIRA E MARANHÃO, 2008)

Baldam (2008) diz que a modelagem é a fase mais visível do BPM e que há diversas técnicas que podem ser aplicadas para que ocorra o mapeamento dos processos. O autor destaca que a escolha da melhor técnica depende do contexto organizacional

ao qual será realizado o projeto. Depende da sua estratégia, dos seus objetivos, da sua cultura e do corpo de colaboradores.

Ferreira (2010) traz uma abordagem mais conservadora, quando diz que a modelagem é um trabalho também para conceber novos processos:

Modelar processos de negócios implicar concebê-los, representá-los e documentá-los. Trata-se de uma construção lógica que denominamos modelagem. Os processos, uma vez modelados, tornam-se a infraestrutura de um modelo de gestão.

O guia CBOK diz que a modelagem inclui “um conjunto fundamental de habilidades e processos que permitem às pessoas compreenderem, comunicarem, avaliarem e administrarem os principais componentes dos processos de negócio”. O guia continua e expressa que o desenho de processos obtido a partir da modelagem é possível responder “o quê, quando, onde, quem e como o trabalho ponta-a-ponta é realizado”. Essa abordagem é bem genérica e possibilita que haja diversos desdobramentos teóricos de outros autores, como é identificado na literatura.

Para mapear processos de trabalho existem diversas técnicas e metodologias. Cabe a equipe coordenadora do trabalho, seja interna ou por consultoria externa, escolher a mais apropriada para o contexto da organização que está sendo alvo dos estudos. Gonçalves (2012) propõe as seguintes:

- Participativa: conta com a participação dos colaboradores que executam e de seus gestores para descrever o processo;
- Entrevista: é mais rígida que a anterior, pois parte de perguntas formatadas pela equipe de trabalho;
- Questionário: encaminhamento de um questionário para a área responsável pelo processo estudado;
- Observação: o profissional da equipe de trabalho vai até a área observar a execução do processo. Geralmente essa fase é utilizada para ajustes e complementação de um levantamento prévio;

Acrescenta-se às técnicas citadas:

- Oficinas: reuniões com os colaboradores envolvidos no processo para praticarem atividades que levem à construção da modelagem;
- *Brainstormings*: expressão que significa “tempestade de ideias” também usada para levantar processos.

Cabe destacar que podem ser usadas mais de uma técnica das citadas. O mais importante é que a equipe de trabalho faça um bom planejamento de como será feita a modelagem.

O produto direto de um trabalho de modelagem é o fluxo de trabalho, que é um diagrama elaborado em softwares específicos. Há diversos padrões de modelagem e notações utilizadas por profissionais da área. Independente da escolhida, o importante é ter um padrão na simbologia, para que haja entendimento não somente de quem modela, mas de todos que farão a leitura do fluxo.

O Guia CBOK cita como vantagens de uma simbologia padrão:

- Linguagem e técnicas que facilitem a compreensão dos fluxos;
- Fornecimento de definições comuns e consistentes que “facilita o processo de desenho, análise e medição”;
- Aproveitamento de ferramentas de modelagem baseadas em padrões e notações comuns;
- Interface entre ferramentas que propiciam facilidades de importação e exportação de modelagens.

Baldam (2008) afirma que dentre as metodologias mais usadas, destacam-se a do *Business Process Management Notation* (BPMN) e a *Event-drive Process Chain* (EPC). O autor afirma que o BPMN serve de “apoio ao uso do BPM por não-especialistas (sic) fornecendo-lhes uma notação bastante intuitiva que, no entanto, permite representar processos de negócio complexos”. A EPC se destaca por ser apoiada pelo ARIS, um *software* de sucesso mundial em modelagem de processos; e

implementações de Enterprise Resource Planning (ERP), da fabricante SAP, tende a usar essa metodologia.

A Figura 6 representa um fluxo construído em BPMN e a Figura 7 em EPC:

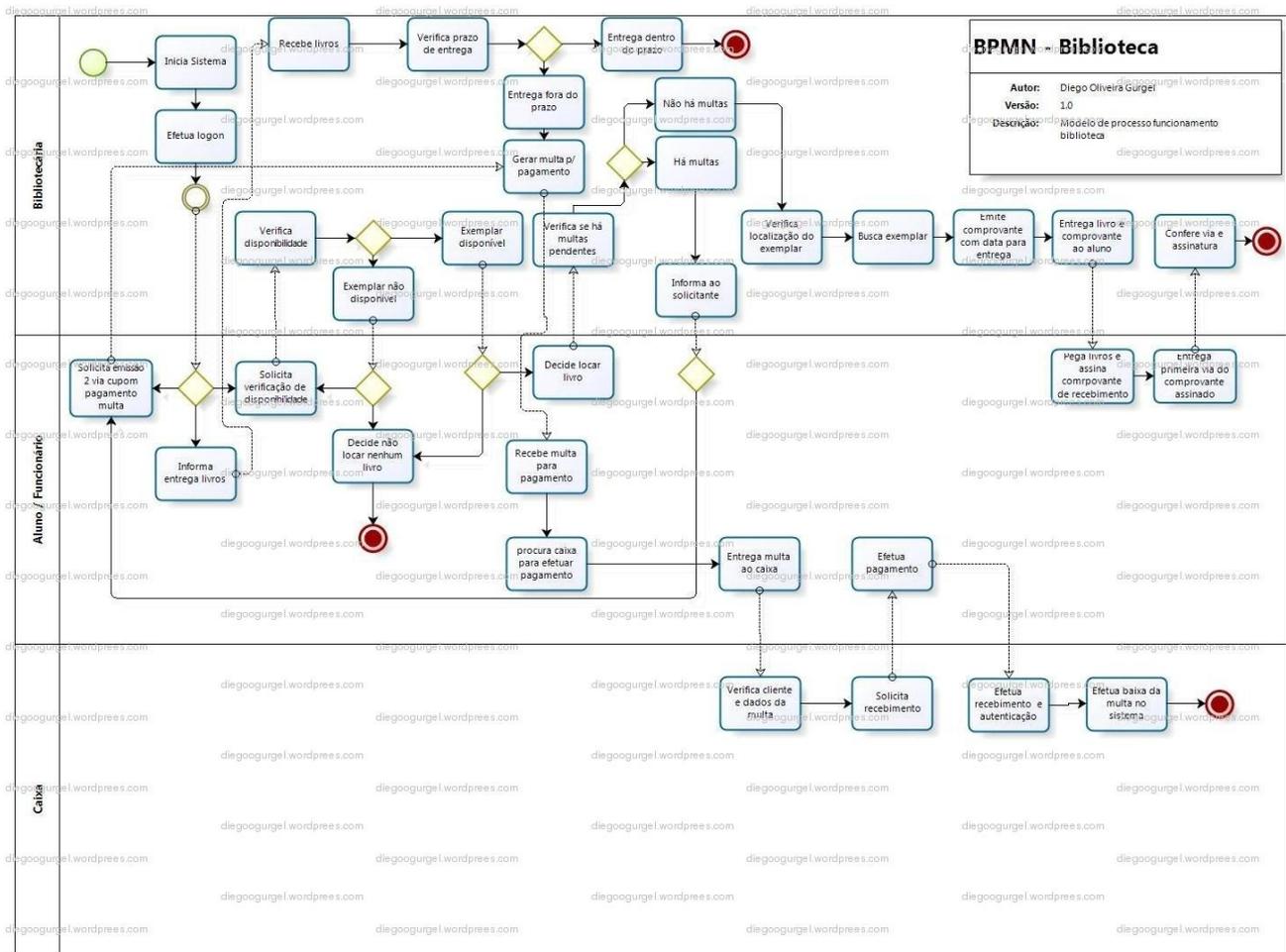


Figura 6: Diagrama construído em BPMN

Fonte: <http://diegogurgel.files.wordpress.com/2011/03/bpmn-biblioteca.jpg>

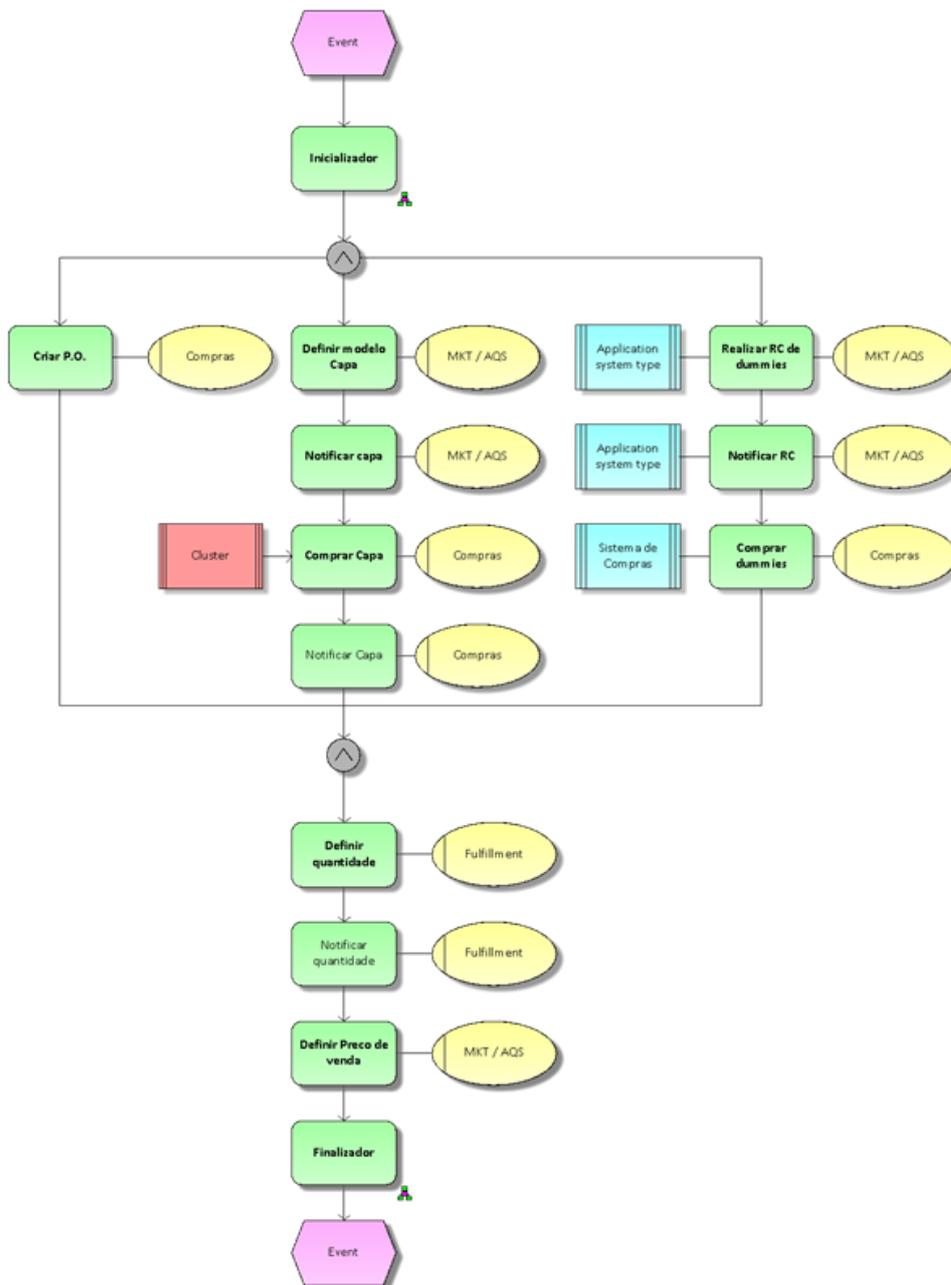


Figura 7: Diagrama construído em EPC

Fonte: <http://www.bitabit.eng.br/wp-content/uploads/2011/11/EPC.png>

Junior e Scucuglia (2011) dizem que o BPMN é a notação mais amplamente usada e aceita para modelagem de processos, mas oferecem um contraponto com uma desvantagem da metodologia que é “conter uma simbologia particular” que ainda não está acessível ao grande público. Sobre o EPC o autor discorre que é uma “notação simples e fácil de entender” e que é “utilizada na transição dos processos para automação ou simulação”.

Após a modelagem dos processos que retratam a situação atual da empresa, no caso a modelagem *AS IS*, o projeto ou a ação de gerenciamento de processos de negócios entra na fase de análise e reflexão sobre o fluxo construído e toda a documentação para implementação de melhorias ou otimização dos processos. É uma etapa muito importante, pois é nela que os processos são preparados da forma correta para um melhor gerenciamento.

As melhorias levantadas poderão ensejar um redesenho do fluxo modelado inicialmente, ou seja, modificar a situação atual para uma situação futura. Essa modelagem futura também é chamada de *TO BE*. Portanto, o redesenho significa passar a modelagem *AS IS* para a *TO BE*. Para Junior e Scucuglia (2011) a modelagem *TO BE* ocorre em duas situações: “concepção de um novo processo, com atividades absolutamente novas; e introdução de melhorias decorrentes da análise dos processos *AS IS* já modelados”.

Algumas ferramentas gerenciais podem ser utilizadas para o trabalho de melhorar processos como: melhorias contínuas, ciclo de Deming, Diagrama de Ishikawa, Ferramenta 5w2h, GUT, *brainstorming* entre outros. Todas elas focam na busca por possíveis problemas que um processo pode ter como “gargalos”, desperdícios, retrabalhos, processos duplicados. Para que isso ocorra é necessário que os colaboradores, principais executores do processo, extravazem em reflexões para que se descubra alguns problemas.

Shingo (2010) diz que é necessário estar ciente dos problemas, assumir que eles existem, e liberar insatisfação com o *status quo*, ou seja, com a situação atual. O autor, que é um dos mentores do Sistema Toyota de Produção (STP), defende em sua obra, que conta diversas experiências como consultor, que a melhoria contínua começa nas reflexões dos próprios colaboradores no problema. Baldan (2008) define a metodologia, também chamada de *kaizen* (expressão em japonês) como:

“processo contínuo de estabelecimento de objetivos e de identificação de oportunidades e melhorias, através do uso de constatações e conclusões de auditorias, análise de dados, análises críticas pela administração ou outras

fontes. Quase sempre há o aperfeiçoamento dos processos em operação numa organização”.

O último período da citação acima entra em consonância com a defesa da melhoria contínua por Shingo, pois sempre há espaço para melhorar uma situação atual. Como já citado, um dos segredos da otimização de processos é sempre desconfiar que pode haver algum problema. A essência do gerenciamento de processos de negócios é acompanhá-los de forma contínua. Ainda que haja todo um trabalho de modelagem *AS IS*, *TO BE* e implementação de mudanças, o gerenciamento do processo melhorado deve existir.

Shingo cita o método epistemológico de reflexão elaborado pelo filósofo Immanuel Kant que pode ser representado pela Figura 8:



Figura 8: Método Epistemológico de Immanuel Kant

Fonte: elaboração própria

REFERÊNCIAS

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio**. Versão 2.0. Terceira edição em português. 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Sistema de Gestão da Qualidade – fundamentos e vocabulário (NBR ISO 9000:2000)**. Rio de Janeiro, 2000. Disponível em <http://pt.scribd.com/doc/54430775/Abnt-Nbr-Iso-9000>.

BALDAM, R et al. **Gerenciamento de Processos de Negócios**. Editora Érica. 2ª Ed. São Paulo, 2008.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. Editora Campus. Rio de Janeiro, 2011.

FERREIRA, A. S. R. **Modelagem organizacional por processos**. Editora Mauad. Rio de Janeiro, 2011.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. Editora da UFRGS, Porto Alegre, 2009, disponível em <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>.

GONÇALVES, J. A. P. **Alinhando processos, estrutura e compliance à gestão estratégica**. Editora Atlas. São Paulo, 2012.

GOTZE, U; WALTER F. A visão de processos e a gestão estratégica: em busca das interfaces. Trabalho apresentado na XIII Simpósio de Engenharia da Produção, de 6 a 8 de novembro de 2006. Bauru, SP. Disponível em http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/1225.pdf.

HITT, M. A., *et al.* **Administração Estratégica**. Cengage Learning. São Paulo, 2008.

JACINTHO, P. R. B. **Consultoria empresarial: procedimentos para aplicação em micro e pequenas empresas**. Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de pós-graduação em engenharia de produção. Florianópolis, 2004. Disponível em <http://pt.scribd.com/doc/925722/CONSULTORIA-EMPRESARIAL>.

JONES, D. T. *et al.* **A máquina que mudou o mundo**. Editora Campus. Rio de Janeiro, 2004.

JUNIOR, O. P. e SCUCUGLIA, R. **Mapeamento e gestão por processos – BPM**. Editora M. Books do Brasil. São Paulo, 2011.

MARANHÃO, M; MACIEIRA, M. E. B. O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho. Editora Qualitymark. Rio de Janeiro, 2008.
MOCSANYI, D. C. Consultoria, o caminho das pedras. Editora Nelpa. São Paulo, 2013.

NETTO, F. S. **Gerenciamento de Processos de Negócio: um estudo teórico-comparativo sob as óticas da Gestão Empresarial e da Tecnologia da Informação.** Universidade de São Paulo (USP). São Paulo, 2008.

OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de consultoria empresarial.** Editora Atlas, 6ª ed. São Paulo, 2006.

OLIVEIRA, O. J. **Gestão empresarial: sistemas e ferramentas.** Editora Atlas. São Paulo, 2007.

QUINTELA, H. M. **Manual de psicologia organizacional da consultoria vencedora.** Editora Makron Books do Brasil. São Paulo, 1994.

INSTITUTO BRASILEIRO DE CONSULTORES DE ORGANIZAÇÃO. **Termômetro da consultoria organizacional e pesquisa rápida de honorários.** 9ª edição. São Paulo, 2008.

REZENDE, D. A. **Planejamento Estratégico para organizações privadas e públicas.** Editora Brasport. Rio de Janeiro, 2008.

SHINGO, S. Kaizen e a arte do pensamento criativo. Editora Bookman. Porto Alegre, 2010.

SORDI, J. O. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração.** Editora Saraiva, 2ª Ed. São Paulo, 2008.