

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE GESTÃO E ECONOMIA
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ALINE LUÍSA KALINOSKI
ANA CHIARA REOLON
GABRIEL LIGMANOVSKI FERREIRA

**CONSULTORIA NA ÁREA DE PROCESSOS EM UMA EMPRESA DE
COMUNICAÇÃO**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CURITIBA
2018

ALINE LUÍSA KALINOSKI
ANA CHIARA REOLON
GABRIEL LIGMANOVSKI FERREIRA

**CONSULTORIA NA ÁREA DE PROCESSOS EM UMA EMPRESA DE
COMUNICAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação, apresentado à disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso 2, do curso de Bacharelado em Administração do Departamento Acadêmico de Gestão e Economia – DAGEE – da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Rodrigues Lima Júnior

CURITIBA
2018

TERMO DE APROVAÇÃO

Consultoria na Área de Processos em uma Empresa de Comunicação

Por

**Aline Luisa Kalinoski
Ana Chiara Reolon
Gabriel Ligmanovski Ferreira**

Este Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação foi apresentado às 10h30min do dia 05 de Junho de 2018 como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, do curso de Administração do Departamento Acadêmico de Gestão e Economia (DAGEE) da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). A candidata foi arguida pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho:

Aprovado

Aprovado com restrições

Reprovado

Curitiba, 05 de Junho de 2018.

Prof Dra. Aurea Cristina Magalhães Niada
Coordenador de Curso
Administração

Profª Dra. Kátia Regina Hopfer
Responsável pelos Trabalhos de Conclusão de Curso
de Administração do DAGEE

ORIENTAÇÃO

Prof. Dr. Francisco Rodrigues Lima Junior
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Orientador

BANCA EXAMINADORA

Prof Dr. Higor Leite
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Profª. Rejane Cioli
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Folha de Aprovação assinada encontra-se na Coordenação do Curso de Administração do Departamento de Gestão e Economia da UTFPR.

AGRADECIMENTOS

Quase chegando ao fim de um período de desafios em nossas vidas, refletimos que houve muitas pessoas que nos apoiaram ao longo da nossa graduação e na realização do presente Trabalho de Conclusão de Curso que são dignas do nosso agradecimento.

Inicialmente agradecemos a professora Aurea que nos fez a indicação da empresa que estava necessitando de consultoria e acabou por se tornar o objeto de estudo deste trabalho. Tal indicação acabou aproximando meros conhecidos em amigos entusiasmados pelo alcance dos resultados almejados na empresa.

Agradecemos à professora Maiara que foi a treinadora da primeira parte do nosso TCC e que foi fundamental no início do nosso trabalho, nos apresentando os primeiros passos e nos dando segurança para prosseguir. De forma especial, agradecemos ao professor Francisco que aceitou ser nosso orientador para o TCC 2 e com toda convicção podemos dizer ser um dos melhores orientadores! Obrigado por toda sua dedicação e prontidão para nos ajudar.

Com muito carinho, agradecemos à toda Empresa Alpha, de seu diretor até seus funcionários, por toda disponibilidade e dedicação para que a consultoria seja de fato um sucesso. E por fim, agradecemos às nossas famílias e amigos, que de forma direta ou indireta sempre estiveram ao nosso lado nos apoiando.

RESUMO

FERREIRA, Gabriel; KALINOSKI, Aline; REOLON, Ana. **Consultoria na área de processos em uma empresa de comunicação**. 2018. 60 f. Monografia – Curso de Bacharelado em Administração, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2018.

Este trabalho apresenta uma consultoria realizada na área de processos da empresa Alpha, localizada em Curitiba, com o fim de auxiliar na organização interna da empresa com vista a suportar sua expansão. Para a consultoria, decidiu-se pela utilização das ferramentas análise SWOT e Matriz GUT como métodos de diagnóstico organizacional, que atuaram de forma complementar à entrevista semiestruturada, apresentada no apêndice A, realizada com os funcionários e direção. Após a análise, concluiu-se que os processos com prioridade de atuação foram os que envolveram o fluxo de tarefas operacionais e o pós-venda. Dessa forma, foi realizado o mapeamento dos processos atuais e apresentadas alternativas para melhoria desses com o auxílio da ferramenta 5W1H, através de quatro linhas de ação: divisão formal de equipes, aplicação de uma ferramenta de gestão de tarefas denominada Scrum, adoção de um *software* para auxiliar à nova forma de gestão e a adoção de uma planilha para o pós-venda e o treinamento dos funcionários. Após a identificação, mapeamento e sugestão de melhorias dos processos, apresentou-se as etapas posteriores da consultoria, que envolvem a implantação e o acompanhamento do desempenho. Por fim, é exposta a percepção do gestor e dos funcionários da empresa Alpha com relação à consultoria realizada e suas sugestões.

Palavras-chave: Consultoria. Diagnóstico. Gestão por Processos.

ABSTRACT

FERREIRA, Gabriel; KALINOSKI, Aline; REOLON, Ana. **Consulting in the area of processes in a communication company.** 2018. 60 p. Monography - Bachelor's Degree in Administration, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2018.

This work presents a consultancy carried out in the area of processes of the company Alpha, located in Curitiba, in order to assist in the internal organization of the company with a view to supporting its expansion. For the consultancy, it was decided to use SWOT analysis and Matrix GUT tools as methods of organizational diagnosis, which acted in a complementary way to the semi structured interview conducted with the employees and management. After the analysis, it was concluded that the processes with priority of action are those that involve the flow of operational tasks and the after-sales. In this way, it was done the mapping of the current processes and presented alternatives for improvement of these processes with the aid of the tool 5W1H, through four lines of action: formal division of teams, application of a task management tool called Scrum, adoption of software to assist the new management and the adoption of a spreadsheet for after-sales and employee training. After the identification, mapping and suggestion of process improvements, the following stages of the consultancy were presented, which involve the implementation and monitoring of performance. Finally, it is exposed the perception of the manager and the employees of the Alpha company with respect to the consultancy carried out and their suggestions.

Keywords: Consulting. Diagnostic. Processes.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Cronograma da consultoria.....	16
Figura 2 - Símbolos para o fluxograma global.....	24
Figura 3 - Organograma da Empresa Alpha.....	32
Figura 4 - Fluxograma de atendimento de novo cliente	33
Figura 5 - Fluxo de tarefas percebido.....	35
Figura 6 – Novo organograma proposto para e empresa.....	38
Figura 7 - Fluxo de tarefas sugerido.....	40
Figura 8 - Sugestão de Pós-Venda	41
Figura 9 - Planilha para o Pós-Venda	45

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Análise SWOT da Empresa Alpha	14
Quadro 2 - Matriz GUT	15
Quadro 3 – Aplicação da Matriz GUT para definição da área da consultoria na Empresa Alpha.....	16
Quadro 4 - Técnicas de mapeamento de processos.....	23
Quadro 5 – Aplicação da matriz GUT para priorização dos processos da Empresa Alpha	29
Quadro 6 - Descrição dos cargos da empresa Alpha.....	31
Quadro 7 - Compilação dos resultados das entrevistas para modelagem de processos.....	31
Quadro 8 - Problemas de processos e linhas de ação.....	36
Quadro 9 - Aplicação da ferramenta 5W1H	37

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA.....	11
1.2 ÁREA DE ATUAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA CONSULTORIA	11
1.2.1 Entrevista Inicial com o Gestor	12
1.2.1.1 Análise SWOT	14
1.2.1.2 Matriz GUT	15
1.3 CRONOGRAMA DA CONSULTORIA	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 CONCEITO DE CONSULTORIA.....	17
2.1.2 Tipos de uma Consultoria.....	18
2.2 CONCEITUAÇÃO DE PROCESSO E GESTÃO POR PROCESSO	19
2.2.1 Etapas da Gestão por Processo.....	20
2.2.1.1 Levantamento dos processos.....	21
2.2.1.2 Modelagem dos processos.....	23
2.2.1.3 Análise e redesenho de processos	25
2.2.1.4 Implantação dos processos.....	26
2.2.1.5 Implementação dos processos.....	27
2.2.1.6 Monitoramento do desempenho dos processos.....	27
3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	29
3.1 IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS	29
3.2 REPRESENTAÇÃO ATUAL DOS PROCESSOS	31
3.3 ANÁLISE E APÉRFEIÇOAMENTO DOS PROCESSOS	36
3.3.1 Estabelecer um Fluxo de Tarefas.....	37
3.3.2 Implementar Ferramenta para Gestão de Tarefas	42
3.3.3 Implantação do <i>Software</i>	43
3.3.4 Qualificação e Treinamento.....	45
3.4 IMPLANTAÇÃO DOS PROCESSOS	46
3.5 EXECUÇÃO E VERIFICAÇÃO DO DESEMPENHO DOS PROCESSOS.....	47
3.6 AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DO GESTOR E FUNCIONÁRIOS	49
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
REFERÊNCIAS	53
APÊNDICE A- Roteiro para entrevista com os colaboradores	55
APÊNDICE B- Entrevista com o gestor sobre a percepção com relação à consultoria realizada e sugestões	57
APÊNDICE C- Entrevista com os funcionários sobre a percepção com relação à consultoria realizada e sugestões	59

1 INTRODUÇÃO

O cenário empresarial nas últimas décadas foi drasticamente alterado pelas mudanças decorrentes da globalização e do aumento da concorrência, o que resultou em um ambiente de maior complexidade. Dessa forma, os desafios empresariais sofreram um agravamento e o controle sobre o mercado tornou-se mais difícil. Tais motivos se revelaram como a justificativa para que empresas passem a buscar uma assessoria, com o objetivo de receber um auxílio na compreensão de suas tarefas e possibilitar o aumento de seus resultados (CROCCO; GUTTMANN, 2010).

O presente trabalho surgiu da demanda apresentada pela empresa Alpha por uma consultoria, com o intuito de alcançar o aumento de suas receitas. A proposta inicial era de uma consultoria de *marketing*, visando angariar novos clientes. Após o diagnóstico inicial, detalhado neste trabalho, percebeu-se a necessidade de melhoria dos processos internos, visando dar o suporte necessário para que a empresa cresça com planejamento e atinja seu propósito.

Nesta primeira seção, denominada introdução, é exposta a contextualização da empresa e a delimitação da área de atuação da consultoria, a qual foi definida através de uma entrevista inicial com o gestor e por meio da aplicação de ferramentas de diagnóstico organizacional. Além disso, é apresentado o cronograma de trabalho planejado.

Em seguida, na segunda seção, é apresentado o referencial teórico sobre consultoria e Gestão de Processos, que tem por objetivo servir como base para o desenvolvimento do trabalho e execução da consultoria na empresa Alpha.

Por fim, na terceira seção, são apresentados os resultados da aplicação prática das técnicas e instrumentos de gestão na empresa, além de uma discussão sobre as melhorias obtidas por meio desta consultoria.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA

O presente trabalho foi realizado em uma empresa real, sediada na cidade de Curitiba (PR). A pedido dos diretores, sua identidade e de seus colaboradores não serão divulgados e a empresa terá o nome fictício “Alpha” para fins deste estudo.

A Alpha é uma pequena empresa prestadora de serviços de assessoria de imprensa, consultoria digital e marketing digital. Fundada em 2002, por um jornalista natural da cidade do Rio de Janeiro, a empresa foi criada em Curitiba em razão de o jornalista identificar a área de assessoria de imprensa como pouco explorada na capital paranaense.

Atualmente, além do diretor geral e da diretora financeira, o quadro de colaboradores é composto por 11 funcionários, divididos nos cargos de gerência, analista pleno, analista júnior, designer e estagiário. Os principais clientes da empresa atuam em diversas áreas, como: agronegócio, serviços de cartório e saúde.

O foco principal da organização é o de assessoria empresarial, composto de atividades, tais como, o desenvolvimento de *clippings*, revistas, jornais e outros materiais impressos, assessoria de imagem e comunicação. Tais atividades fazem parte do portfólio da maioria das empresas do ramo. No entanto, a Alpha incorporou atividades de marketing digital como produção de conteúdo e gestão de redes sociais, que são tradicionalmente ofertadas por agências de publicidade.

Suas principais concorrentes, de acordo com a direção da empresa, são a Excom, NQM e Central Press, empresas prestadoras de assessoria de imprensa e soluções de marketing digital.

1.2 ÁREA DE ATUAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA CONSULTORIA

De acordo com Oliveira (2011), na etapa inicial de uma consultoria, deve ser feita a realização de um diagnóstico organizacional. Esse pretende auxiliar na identificação de qual área a empresa necessita de consultoria, bem como as ferramentas de gestão que podem ser utilizadas, a fim de dar suporte na produção

de um plano de ação. Lacombe e Heilborn (2013, p.168) afirmam que “fazer um diagnóstico é examinar a situação de uma empresa e determinar seus pontos fortes e fracos em relação à sua organização, sua capacidade gerencial e seu *know-how* técnico”. Sendo assim o diagnóstico deve gerar metas a fim de acabar com os pontos fracos e otimizar os pontos fortes. Siqueira (2014) declara que para diagnosticar corretamente os problemas apresentados em uma empresa é possível utilizar diversas ferramentas. Neste trabalho serão utilizadas as ferramentas: análise SWOT, matriz GUT e 5W1H.

Inicialmente, por ser aluno do curso de MBA em Gestão Empresarial, o gestor, sócio proprietário da empresa Alpha, entrou em contato com o Departamento Acadêmico de Gestão e Economia (DAGEE) em busca de uma consultoria na área de marketing. Tal consultoria teria o objetivo de analisar o posicionamento da empresa no mercado, o valor percebido no segmento e, primordialmente, aumentar o número de projetos da empresa, seja por meio da angariação de novos clientes ou pela melhora do seu relacionamento com os atuais. No entanto, por meio da entrevista inicial com o gestor, apresentada a seguir, a equipe de consultores identificou uma necessidade de reestruturação dos processos, com o objetivo de tornar a empresa mais fluída e preparada para crescer com planejamento e, conseqüentemente, atingir seus objetivos.

1.2.1 Entrevista Inicial com o Gestor

Com o intuito de conhecer o ramo de atividade da empresa em estudo, a equipe de consultores efetuou um levantamento prévio de informações. Para tanto, foram realizadas conversas com especialistas, análises de alguns concorrentes e observação da missão e visão da empresa Alpha. A partir da coleta e avaliação das informações, foi possível elencar os três principais pontos estratégicos que são fundamentais para que uma empresa de comunicação tenha êxito e seja competitiva no mercado, são eles: marketing (imagem externa), gestão interna (gestão dos processos), e pós-venda (atendimento ao cliente).

No dia 24 de maio de 2017 foi realizada uma reunião com o sócio administrador, na sede da empresa. A entrevista teve como propósito compreender

a situação da companhia, no que se refere aos fatores mencionados anteriormente. Para isso, foram levantados os seguintes pontos:

- Pergunta 1: Qual é o objetivo da presente consultoria? De acordo com o gestor é o “aumento do lucro da empresa, por meio do aumento no número de projetos”. Para tal objetivo, o entrevistado acredita que seja necessária a angariação de novos clientes e também a melhora do relacionamento com os atuais, de forma que novos serviços sejam contratados;
- Pergunta 2: Qual a principal forma de angariação de clientes? Segundo o sócio administrador é “por meio do boca-a-boca, ou seja, indicações dos próprios clientes”. Dessa forma, o gestor acredita que seria relevante melhorar sua abordagem com os clientes atuais e gostaria de obter *feedbacks* sobre seu atendimento e do serviço prestado pela empresa;
- Pergunta 3: Como a empresa divide as tarefas entre os funcionários: por clientes, por projeto ou por área? O sócio afirma que “a divisão é realizada por projeto, mas as vezes é por cliente, entretanto talvez seja melhor uma divisão por área”;
- Pergunta 4: Como é a dependência da empresa perante cada funcionário? Segundo o sócio “é muito vulnerável a seus funcionários, pois caso ocorra algum imprevisto, um trabalho pode ser comprometido pela ausência de uma pessoa”;
- Pergunta 5: Está satisfeito com as ferramentas de gestão de tarefas utilizadas? “Não totalmente, queremos buscar uma ferramenta de gestão de tarefas mais eficiente. Atualmente utilizamos Bitrix (para alocação de horas trabalhadas por clientes), Trello (gerenciador de tarefas) e Agendor (para vendas). Hoje, o índice de perda da empresa é em torno de 30% - calculado pela relação entre horas trabalhadas e horas vendidas”, afirma o gestor;
- Pergunta 6: Como é feito o pós-venda na empresa? Segundo o sócio “não existe um protocolo estabelecido. De modo informal eu questiono sobre a satisfação do cliente”.

Portanto, com base na entrevista inicial com o gestor foi feita a aplicação das ferramentas de diagnóstico análise SWOT, matriz GUT e 5W1H, cujos resultados são apresentados a seguir.

1.2.1.1 Análise SWOT

Porter (1989) expõe a análise SWOT como uma ferramenta que facilita a visualização das forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) de uma organização. O autor relaciona as forças e fraquezas ao ambiente interno da empresa, já as oportunidades e ameaças com o ambiente externo. Com base na ferramenta de análise SWOT, foi realizado um diagnóstico da empresa em análise, a fim de caracterizar os aspectos de competitividade relativos ao mercado. A partir dessa análise do ambiente, a presente consultoria teve como objetivo propor métodos para minimizar as fraquezas internas da organização. O quadro 1 apresenta a adaptação da análise enviada pelo diretor da empresa.

	Ajuda	Atrapalha
Interna (organização)	<p><u>FORÇAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Baixo endividamento - Recursos próprios - Carteira de clientes - Comprometimento da equipe - Bom ambiente interno - Portfólio de serviços que atende à demanda do mercado. 	<p><u>FRAQUEZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de análise de mercado e prospecção de clientes - Falta de processos estruturados no fluxo de tarefas operacionais - Treinamento inadequado - Sistemas operacionais distantes do ideal - Falta de área comercial e de relacionamento
Externa (ambiente)	<p><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Reforma trabalhista (flexibilidade das contratações) - Disseminação de escolas de ensino de marketing web - Ampliação do uso do celular e comunicação por meios digitais por pessoas e empresas 	<p><u>AMEAÇAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Reforma trabalhista (contribuições sociais) - Concorrência - Crise política - Taxas de juros elevadas - Produtos substitutos em alta - Mão de obra que exige treinamento

Quadro 1 - Análise SWOT da Empresa Alpha

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Porter (1989).

Dessa forma, conforme exposto pela análise SWOT, as áreas de processos, marketing, infraestrutura e comercial, foram identificadas entre as fraquezas internas da organização.

1.2.1.2 Matriz GUT

Gomes (2006) apresenta a Matriz GUT (derivada da relação: gravidade x urgência x tendência) como uma ferramenta que auxilia na priorização de problemas, e tem como vantagem a possibilidade de avaliação de forma quantitativa. Após ser realizado um levantamento das causas para um determinado problema, a matriz GUT possibilita quantificá-las de acordo com sua gravidade, urgência e tendência. Cada parâmetro deve ser pontuado de 1 a 5 e em seguida calcula-se o resultado $G \times U \times T$, o que define bases para priorizar as atividades.

Durante o processo de diagnóstico na empresa, após a aplicação da ferramenta de gestão matriz SWOT, identificaram-se algumas áreas que apresentam problemas gerenciais. Nos moldes da ferramenta descrita sugerida por Gomes (2006), a Matriz GUT foi adotada no presente trabalho para identificar o nível de prioridade de correção dos problemas de cada área. O quadro 2 apresenta a representação da escala utilizada no diagnóstico.

Pontuação	Gravidade	Urgência	Tendência
5	Extremamente grave	Extremamente urgente	Se não for resolvido piora imediatamente
4	Muito grave	Muito urgente	Piora a curto prazo
3	Grave	Urgente	Piora a médio prazo
2	Pouco grave	Pouco urgente	Piora a longo prazo
1	Sem gravidade	Sem urgência	Sem tendência de piorar

Quadro 2 - Matriz GUT

Fonte: Realizado pelos autores com base em Gomes (2006).

No quadro 3 são descritos os resultados obtidos com a aplicação da matriz GUT:

Problema gerencial	Gravidade	Urgência	Tendência	Total
Gestão por processos	4	5	4	80
Marketing	3	4	4	48
Infraestrutura	2	2	3	12
Área comercial	3	3	4	36

Quadro 3 – Aplicação da Matriz GUT para definição da área da consultoria na Empresa Alpha

Fonte: Realizada pelos autores com base em Gomes (2006).

Dessa forma, conforme a análise GUT, a equipe de consultores atribuiu pesos referentes a gravidade, urgência e importância de cada problema. A partir da multiplicação dos resultados, verificou-se que a área de gestão de processos deve ser priorizada durante a atuação.

1.3 CRONOGRAMA DA CONSULTORIA

Com base no diagnóstico organizacional realizado e nas etapas de uma consultoria, que serão expostos na próxima seção, foi elaborado um cronograma, e apresentado à diretoria da empresa, visando orientar o desenvolvimento do trabalho:

Descrição das atividades	2017						2018						
	Tempo (em meses)												
	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5
Escolha da empresa	■												
Entrevista com o gestor	■												
Elaboração da base teórica: consultoria e processos	■	■	■	■	■	■							
Elaboração do roteiro para as entrevistas	■												
Coleta de dados: entrevista com todos os funcionários	■	■											
Análise das informações colhidas nas entrevistas: mapeamento de processos			■	■	■	■	■						
Elaboração das propostas de melhoria de processos								■	■	■			
Reunião para apresentação das propostas de melhoria											■		
Implementação de melhorias nos processos											■	■	
Follow-up das melhorias													■

Figura 1 - Cronograma da consultoria

Fonte: Elaborado pelos autores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Conforme a necessidade de consultoria empresarial exposta pela empresa Alpha, torna-se indispensável o estudo da base teórica para direcionar as ações práticas a serem realizadas. Dessa forma, a presente seção inicialmente abordará a área de consultoria empresarial, tendo por objetivo inicial conceituar o termo consultoria e delimitar sua abrangência. Em seguida, será exposta a teoria da Gestão por Processos, que abrange desde a conceituação de processos, passando por seu levantamento, modelagem, análise, redesenho, implantação, implementação até o monitoramento de desempenho.

2.1 CONCEITO DE CONSULTORIA

A fim de aprofundar o entendimento sobre o conceito de consultoria, é necessário avaliar a origem de sua demanda. De acordo com Crocco e Guttmann (2010) o fenômeno da globalização e o aumento da concorrência colaboraram para a complexidade do ambiente organizacional. Os desafios empresariais tiveram um agravamento, o que tornaria o controle sobre o mercado mais difícil. Tais motivos se apresentam como as justificativas dos autores para que as empresas procurem uma assessoria, com o objetivo de receber um auxílio na compreensão de suas tarefas e possibilitar o aumento de seus resultados.

Oliveira (2011, p.4) conceitua consultoria como “um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais nas tomadas de decisão, não tendo, entretanto, o controle direto da situação”. Em complemento a definição anterior, o *Institute of Management Consultant* (1974 apud CROCCO E GUTTMANN, 2010, p.6) apresenta que consultoria é:

O serviço prestado por uma pessoa ou grupo de pessoas, independentes e qualificadas para a identificação e investigação de problemas que digam respeito à política, organização, procedimentos e métodos, de forma a recomendarem a ação adequada e proporcionarem auxílio na implementação dessas recomendações.

De acordo com Oliveira (2011) o consultor realiza um trabalho de orientação a fim de implementar uma solução para os problemas da organização, sem, no entanto, obter posse da execução, pois quando isso ocorre a consultoria toma o lugar da gestão da empresa cliente.

Ao analisar uma abordagem mais abrangente sobre a definição, como a apresentada por Block (2001, p. 22): “A consultoria em sua melhor forma é um ato de amor: o desejo de ser genuinamente útil a outros. Usar o que sabemos, ou sentimos, ou sofremos no caminho para diminuir a carga dos outros”, se percebe o aspecto relacional acerca do trabalho do consultor. Em todas as fases de uma consultoria é necessário fazer uso não só de conhecimentos técnicos e específicos apresentados por especialistas, como também é importante manter uma colaboração pessoal entre os diferentes atores presentes no processo.

Block (2001) complementa que, independentemente da definição tratada sobre o processo de consultoria, alguns elementos sempre estão presentes, como a empresa cliente, o consultor e os sintomas a serem investigados para a elaboração de uma solução aplicável. A boa compreensão desses elementos é fundamental para guiar as ações do consultor e garantir as condições de sucesso da intervenção.

2.1.2 Tipos de uma Consultoria

Após apresentar a conceituação de consultoria é de grande importância elencar os seus diferentes tipos. Para tal fim, a abordagem a ser adotada será referente a uma consultoria externa, portanto, tudo relacionado ao tema de consultoria deve ser entendido como um processo externo à empresa cliente.

Devido à grande diversidade de empresas especializadas e a amplitude de serviços oferecidos, Oliveira (2011) afirma que a escolha do tipo de consultoria pode ser complexa para o gestor. Entretanto a principal diferenciação entre as

consultorias está em como o serviço será oferecido ao cliente e não no que será realizado, sendo possível a distinção em duas principais vertentes: a estrutura e a amplitude da consultoria.

Quanto à estrutura, Oliveira (2011) apresenta a consultoria de pacote e a artesanal. A primeira é realizada por intermédio da transferência de técnicas administrativas padronizadas, sem a preocupação da melhor adequação à realidade da empresa cliente. Já a segunda procura atender as necessidades específicas do solicitante, por meio de um projeto baseado em metodologias adequadas exclusivamente para a empresa em análise. Quanto à amplitude da consultoria, Oliveira (2011) aborda três possíveis linhas de segmento: a especializada, a total e a globalizada. A primeira atua em poucos assuntos dentro das áreas da empresa; a total é mais genérica e pretende abordar todas as atividades da empresa cliente e, por fim, a globalizada efetua serviços em empresas que atuam em diferentes países, que tem como diferenciação da anterior apenas o território de atuação. Conforme a classificação proposta por Oliveira (2011), a consultoria realizada neste estudo pode ser classificada como artesanal. Quanto a sua amplitude, enquadra-se como especializada, tendo em vista que pretende abordar apenas a área de processos da empresa.

Em contrapartida, Berti (2012) classifica as consultorias em duas categorias: em gestão e processos. A de gestão é caracterizada pela elaboração de um trabalho específico para o comprador e tem como foco a gestão da organização. A de processos ocorre quando é realizada uma avaliação das atividades da empresa que decorrem na identificação de falhas nos controles ou falta deles. Essa última se aplica na consultoria do presente trabalho.

2.2 CONCEITUAÇÃO DE PROCESSO E GESTÃO POR PROCESSO

Com base nos resultados do diagnóstico organizacional, expostos na seção anterior, detectou-se a necessidade inicial de uma estruturação interna da empresa com base em uma gestão por processos.

De acordo com Gonçalves (2000, p.7) na concepção mais comum, “processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a

ele e fornece um *output* a um cliente específico”. Nessa visão, os *inputs* podem ser materiais, como equipamentos, ou também ser informações e conhecimento. O autor complementa que a ideia de *inputs* e *outputs* remete a um fluxo de trabalho, em que tarefas seguem uma sequência e dependem uma das outras. Além disso, os processos possuem início e fim bem determinados.

Já Fontes e Fontes (2008, p.92) conceituam processo como “uma série de tarefas ou etapas que recebem insumos (materiais, pessoas, máquinas e equipamentos, informações, métodos) e geram produtos (bens, serviços, informações)”. Os autores complementam que uma organização pode ser definida como um processo na medida em que para produzir um bem ou serviço (denominados efeitos) existem vários insumos (denominadas causas) que contribuem para a realização desses efeitos.

De encontro às definições anteriores, Oliveira (2012, p.143) conceitua processo como um “conjunto de ações ordenadas e integradas para um fim produtivo específico, ao final do qual serão gerados produtos e/ou serviços e/ ou informações”.

Visto que o presente trabalho tem por objetivo a consultoria na área de processos, torna-se relevante também apresentar a conceituação sobre Gestão por Processo. Segundo a definição da Unicamp (2003 apud OLIVEIRA, 2012, p.145):

A Gestão por Processo pode ser entendida como o enfoque administrativo aplicado por uma organização que busca a otimização e melhoria da cadeia de processos, desenvolvida para atender necessidades e expectativas das partes interessadas, assegurando o melhor desempenho possível do sistema integrado a partir da mínima utilização de recursos e do máximo índice de acerto.

Oliveira (2012) complementa que para uma organização ser gerenciada por meio de processos, é necessário entender quais os pontos críticos da empresa, os recursos necessários para atender as demandas e por fim, como gerenciar o fluxo de informação/ trabalho/ atividades/ produtos, com o objetivo primordial de satisfazer as necessidades dos clientes.

2.2.1 Etapas da Gestão por Processo

Fontes e Fontes (2008) apresentam que para gerir uma organização por meio da Gestão por Processos é necessário o cumprimento de uma série de etapas: o levantamento dos processos atuais, a modelagem, a análise, o redesenho, a implantação, a implementação e o monitoramento de desempenho. Tais etapas serão brevemente descritas a seguir.

2.2.1.1 Levantamento dos processos

Fontes e Fontes (2008) expõem que a fase inicial da análise consiste no levantamento dos processos da empresa. Essa etapa consiste na coleta de todos os dados necessários para o conhecimento quantitativo e qualitativo do processo estudado, com o objetivo de atingir uma proposta de melhoria.

Costa e Politano (2008) afirmam que o mapeamento de processos envolve basicamente a captura dos fluxos de informações, materiais e trabalho ao longo dos processos e o seu registro. Indo de encontro a essa percepção, Fontes e Fontes (2008) exploram que para iniciar o levantamento é necessário que a equipe de consultores procure conhecer às seguintes variáveis:

- Documentação existente: O conhecimento de toda a documentação envolvida, indo desde normas até formulários utilizados, objetivando poder identificar quais são as informações relevantes para o processo;
- Volume de trabalho: Verificar se o volume de trabalho está compatível com os recursos da empresa;
- Recursos utilizados: Buscar conhecer os recursos utilizados pela empresa (como materiais, mão-de-obra, máquinas, equipamentos, etc.), verificando a compatibilidade desses recursos com o volume de trabalho, indo de encontro ao ponto anterior;
- Custos envolvidos: O conhecimento do volume de trabalho e dos recursos utilizados permite a apuração dos custos envolvidos;
- Tempo de execução do trabalho: Verificar o período (em dias, horas ou minutos) gasto em cada atividade e no processo como um todo, objetivando a análise entre o tempo total e à necessidade dos clientes;

- Fluxo de informação do processo: conhecer como, quando e onde tramitam as informações do processo;
- Tecnologia de Informação utilizada: verificar junto aos funcionários da empresa as plataformas de *hardware* e *software* existentes, analisando principalmente os sistemas de informação que rodam na plataforma e os pontos fortes e fracos dessa tecnologia.

De acordo com Oliveira (2012), na fase de levantamento é necessário identificar quais são os processos-chave do negócio, dessa forma orientam-se quais devem ser de fato mapeados, enfatizando que não é preciso mapear todos os processos. Além disso, sugere que sejam definidos quais objetivos e metas devam ser alcançados.

Fontes e Fontes (2008, p. 95) afirmam que para mapear processos existem técnicas que “têm por finalidade fornecer à equipe de analistas as informações necessárias para que o processo possa ser desenvolvido baseado em dados reais e verdadeiros”. É por meio desse instrumento que a equipe de analistas conhece a realidade da empresa e entende o que acontece no processo em estudo, para poder propor melhorias. São quatro técnicas existentes, conforme exposto no quadro 4:

TÉCNICA	DESCRIÇÃO DA TÉCNICA
1) Documentação Existente	Consiste na identificação, coleta e análise de toda a documentação envolvida no processo em análise. Como exemplo, podem-se utilizar relatórios, manuais de procedimentos, legislações, formulários, documentos, entre outros. O objetivo dessa técnica é ampliar o conhecimento sobre o processo e propor melhorias.
2) Entrevista	É “uma técnica de conversação executada de forma planejada, sistemática e documentada” (FONTES e FONTES, 2008, p. 98). Para se planejar uma entrevista devem ser definidos previamente os objetivos e finalidade dela, pois são esses fatores que determinam quais as informações devem ser levantadas. Além disso, deverá ser definida sua abrangência, delimitando quais áreas serão envolvidas e quais pessoas deverão ser entrevistadas. Os autores expõem que é também necessário à elaboração de roteiro com os assuntos abordados, dispostos de forma lógica, linear e objetiva.
3) Questionário	Para Fontes e Fontes (2008, p. 104) o questionário é “um instrumento, normalmente preparado em formulário impresso, que permite expressivo ganho de tempo no levantamento das informações desejadas, pois pode ser simplesmente distribuído para mais tarde ser recolhido e tabulado”. Os autores complementam que o questionário é a compilação de uma série de questões previamente formuladas, podendo ser utilizado com ou sem a presença de um entrevistador. Dessa maneira, é relevante em situações em que é necessário obter informações de uma grande quantidade de pessoas.
4) Observação Direta	Fontes e Fontes (2008) caracterizam a técnica da observação direta

	<p>como a verificação <i>in loco</i> do ambiente do processo em estudo, de forma sistemática e planejada. Os autores afirmam que essa é considerada a técnica mais eficiente, pois permite a coleta de informações diretamente no local onde acontecem os problemas. Essa técnica é de grande relevância quando existe a necessidade de se verificar <i>in loco</i> o processo em análise ou até mesmo para validação das informações obtidas nas entrevistas e questionários.</p>
--	--

Quadro 4 - Técnicas de mapeamento de processos

Fonte: FONTES e FONTES (2008).

De acordo com Costa e Politano (2008), o mapeamento fornece uma visão geral para identificar, documentar, analisar e desenvolver as melhorias. Relaciona como as entradas, saídas e tarefas estão conectados entre si.

2.2.1.2 Modelagem dos processos

De acordo com Fontes e Fontes (2008) após o levantamento das informações, a seguinte etapa consiste na modelagem dos processos. Baldam, Valle e Rozenfeld (2014) entendem modelagem como a atividade de construir modelos. Os autores expõem que um modelo é uma representação abstrata da realidade, porém não corresponde exatamente à realidade, pois não abrange toda a complexidade do mundo real. De acordo com Costa e Politano (2008) a técnica de modelagem é um conjunto de formalismos para representar as frações de conhecimento que devem ser transmitidas e, ainda, é um método específico para construir o modelo. Oliveira (2012) apresenta que entre as principais técnicas para modelagem de processos estão: organogramas, *script* de processo e mapas de processo (diagramas como o modelo SIPOC, diagrama de bloco, IDEF0, fluxograma vertical, fluxograma funcional ou horizontal, planilhas e formulários).

Para Fontes e Fontes (2008), a técnica de representação gráfica mais utilizada para mostrar o fluxo atual do processo é o fluxograma, pois facilita o entendimento geral do processo uma vez que permite esquematizar e visualizar os processos administrativos e operacionais de uma maneira racional, clara e concisa.

Os principais tipos de fluxograma existentes são o vertical, o descritivo e o global, sendo esse último considerado o mais apropriado para transmitir o fluxo de

trabalho de toda a organização. Na figura 2, exposta a seguir, são apresentados os símbolos convencionados para a caracterização das operações e responsáveis envolvidos, utilizados para a elaboração do fluxograma global.



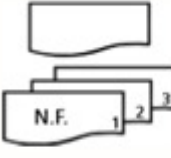



SÍMBOLO	DENOMINAÇÃO	SIGNIFICADO
	Terminal	Representa o início ou o fim do processo.
	Operação	Representa qualquer ação para criar, transformar, conferir ou analisar uma operação.
	Documento	Representa qualquer documento que entra no fluxo. Seu nome ou sua sigla deve ser colocado em seu interior, e sua representação deve mostrar graficamente o nº de vias. Exemplo: Nota fiscal (N.F.) em três vias.
	Emissão de documento	Identifica-se a emissão de documento com o escurecimento do canto superior esquerdo do símbolo.
	Decisão	Representa a possibilidade de alternativas para a sequência do fluxo (sim/não, positivo/negativo etc.).
	Sentido da circulação	Representa a interligação dos diversos símbolos, indicando o fluxo do processo.

Figura 2 - Símbolos para o fluxograma global
Fonte: Fontes e Fontes (2008, p. 147).

Uma das principais vantagens da técnica do fluxograma global é a visão ampla que se pode obter de todo o processo em estudo, possibilitando também a verificação de falhas de funcionamento e outros problemas no processo. Além disso, possibilita a análise de proposições de modificações e é de fácil atualização. Para a elaboração do fluxograma Fontes e Fontes (2008) expõem que pode ser desenhado manualmente ou ser utilizado um *software*, como o Visio, Power Point, FlowChart e ProcessChart.

Baldam, Valle e Rozenfeld (2014) fazem algumas considerações sobre a etapa de modelagem, frisando que devem sempre ser lembradas. A primeira delas é que podem ocorrer mudanças no processo depois de modelado ou durante a modelagem, visto que os usuários podem não saber descrever seus próprios processos e que o processo em execução pode ser modificado pelos usuários

depois de modelado. Como segundo fator, alerta que os usuários podem achar que a modelagem não mudou e nem padronizou os processos, devido ao fato de que é comum os usuários começarem a rotinizar os processos que antes não o faziam, após terem refletido sobre esse na etapa de modelagem, tendo a impressão de que não houve nenhum tipo de melhora pela documentação do processo. Como último fator, os autores avisam que os processos podem se tornar obsoletos antes mesmo de serem oficialmente implantados, visto que os processos modelados e bem compreendidos podem ser incorporados pelos usuários antes mesmo de uma implantação oficial e sofrerem consequentes modificações.

2.2.1.3 Análise e redesenho de processos

Depois de realizado o levantamento e a modelagem do processo em forma de fluxograma é necessária realizar sua análise e redesenho, buscando pela melhoria da qualidade (FONTES e FONTES, 2010). A fase de análise permitirá à equipe de analistas observar o que poderá ser feito para a simplificação e racionalização do processo em estudo, avaliando a necessidade das atividades já executadas, modificando-as ou eliminando-as conforme a necessidade, gerando um redesenho do processo. De acordo com Costa e Politano (2008) a análise dos processos depois de mapeados ajuda a melhorar a satisfação dos clientes com a identificação de ações para reduzir o ciclo de produção, a eliminar defeitos, a reduzir custos, a eliminar passos desnecessários e incrementar a produtividade.

De acordo com Fontes e Fontes (2010), com a verificação da necessidade de um redesenho do processo, a equipe de analistas deverá definir um novo fluxo, considerando os seguintes pontos cruciais:

- a eliminação dos “gargalos” identificados por ocasião da análise;
- a eliminação da duplicidade de atividades e funções;
- a racionalização dos formulários ou documentos utilizados;
- a distribuição adequada do volume de trabalho nas diversas áreas envolvidas;
- a alocação adequada dos recursos (humanos e materiais) necessários ao fluxo do processo;
- a possível eliminação de uma ou mais atividades desnecessárias e suas consequências;
- a inovação tecnológica dos recursos de informática;

- a melhoria da qualidade e produtividade do pessoal envolvido no processo (FONTES e FONTES, 2010, p. 13).

Após a etapa mencionada, deverá analisar se será necessária a definição de novas funções das unidades organizacionais envolvidas e a conveniência de aplicar alguma nova ferramenta de Tecnologia de Informação. Por fim, a equipe de analistas precisará da aprovação do novo processo, devendo convencer os executores e a alta administração de que o novo processo aumentará a produtividade e qualidade da empresa. Após a aprovação, é de extrema relevância a normatização das regras e procedimentos de cada processo.

2.2.1.4 Implantação dos processos

De acordo com Fontes e Fontes (2010) a implantação consiste no ato de introduzir e fixar algo. Dessa forma, para a implantação do novo processo será necessário o cumprimento das seguintes etapas: o treinamento do pessoal envolvido, a divulgação de normas e manuais e o teste do novo processo em paralelo ao processo atual, objetivando testar o processo em implantação e corrigir eventuais distorções.

Baldam, Valle e Rozenfeld (2014) afirmam que essa etapa é decisiva, afinal o projeto do processo irá passar pelos usuários de fato e poderão ser percebidos os efeitos da gestão de mudança, incluindo os impactos positivos e negativos. Os autores listam uma série de atividades necessárias para a implantação do novo processo, entre as quais estão:

- Detalhar e executar o Gerenciamento do Projeto de implantação: que inclui organizar e detalhar escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos e aquisições;
- Montar a equipe que fará a implantação (...);
- Treinar e dar apoio continuado à equipe executora: para se certificar que a equipe que trabalhará com o processo sinta confiança em sua operação;
- Desenvolver e executar os programas de marketing da solução: para que os envolvidos na organização (direta ou indiretamente, dentro ou fora) conheçam a nova implantação e os benefícios gerados;
- Transferir o controle de execução e monitoria de instâncias do processo implantado aos executores: para efetivamente o processo entrar em funcionamento;

- Verificar se é necessário e implantar (se for o caso) a melhoria de processos em execução: para criar cultura de melhoria contínua dos processos (BALDAM, VALLE E ROZENFELD, 2014, p. 156).

Os autores enfatizam que se espera que a equipe de consultores atue em essência no apoio, visando que o processo implantado esteja de acordo com o modelado, abrangendo os anseios de todos, desde os patrocinadores até os clientes.

2.2.1.5 Implementação dos processos

Fontes e Fontes (2010) afirmam que a implementação consiste no ato de colocar algo em prática. Dessa forma, após a implantação o novo processo será colocado em funcionamento, sendo executado normalmente. Para tal objetivo, deverão ser corrigidas todas as distorções encontradas na fase de implantação e ser feito o gerenciamento do novo processo, que deverá estar informatizado. O sistema informatizado de gerenciamento do novo processo (*workflow*) nada mais é do que uma tecnologia que utiliza recursos da informática para gerenciar um processo administrativo e/ou produtivo de uma empresa.

Fontes e Fontes (2010) apresentam que no mercado existem vários softwares que permitem o gerenciamento de processos, entre os quais estão: *Staffware*, *Lotus Notes*, *Floware*, *Visual Workflow*, *Exchange* e *Process Charter*. Os autores afirmam que com o gerenciamento será possível fazer o acompanhamento e a avaliação do novo processo implementado, dessa forma verificando-se sua eficiência e eficácia.

2.2.1.6 Monitoramento do desempenho dos processos

Baldam, Valle e Rozenfeld (2014) expõem que para acompanhar o desempenho dos processos é relevante verificar se estão funcionando conforme o planejado ou se será necessário aprimorá-los. De acordo com os autores, a fase de monitoramento do desempenho dos processos, engloba as seguintes atividades: apoiar o registro de desempenho dos processos ao longo do tempo, registrando

desvios de desempenho e avaliando a trajetória do desempenho dos processos; realizar *benchmarking* com referenciais internos e externos, identificando possibilidades de melhorias e alteração radical do processo; realizar auditorias do processo em uso, verificando se o processo está sendo feito de acordo com o planejado; realizar a análise da maturidade da organização, observando o quanto a equipe e a infraestrutura precisam melhorar e, por fim, planejar e distribuir os dados de monitoramento do desempenho para as demais fases do gerenciamento de processos de negócios (BPM). Baldam, Valle e Rozenfeld (2014, p.184) complementam que:

Todos os autores pesquisados sobre Modelos do Ciclo de BPM apontam em seus textos a necessidade de controle da eficácia e eficiência dos processos que estão em funcionamento na organização. O controle fornece aos tomadores de decisão (...) informações sobre o comportamento dos processos: se estão sendo realizados conforme planejado; se tendem a desviar do esperado; se atendem à estratégia organizacional; se precisam ser melhorados, adaptados ou mesmo inovados, adaptados a uma melhor prática, etc.

Assim sendo, é comum a adoção de indicadores de desempenho para obter uma avaliação mais completa do processo. Baldam, Valle e Rozenfeld (2014, p. 188) definem que um sistema de medição de desempenho se caracteriza como um conjunto de métricas que são utilizadas para quantificar a eficiência e a eficácia das ações, “usando para isso o conjunto de pessoas, processos, métodos e ferramentas que conjuntamente geram, analisam, expõem, descrevem, avaliam e revisam dados e informações sobre as múltiplas dimensões de desempenho nos níveis individuais, grupal, operacional e geral da organização, em seus diversos elementos constituintes”. Entre os principais sistemas de medição de desempenho estão:

- *Performance Pyramid* ou SMART (*Strategic Measurement, Analysis and Report Technique*), que é representado por uma pirâmide de quatro níveis: estratégico, unidade de negócio, sistema de operações de negócio e dos departamentos e centro de trabalho;
- *Balanced Scorecard* (BSC), que funciona como um sistema integrado de medidas equilibradas analisadas através da perspectiva financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento;

- *Performance Prism*, que identifica cinco perspectivas interligadas à satisfação dos *stakeholders*, à contribuição dos *stakeholders*, estratégias, processos e capacidades.

O indicador escolhido deverá ir de encontro ao objetivo desejado (custo, qualidade, produção, risco, etc.).

3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A presente seção tem por objetivo apresentar os resultados da aplicação prática na empresa Alpha considerando as etapas estudadas anteriormente no âmbito da Gestão por Processos, abrangendo a identificação de processos até a aplicação das melhorias, além da avaliação dos resultados alcançados.

3.1 IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS

Conforme apontado por Fontes e Fontes (2008), para a análise de processos, a fase inicial consiste no próprio levantamento dos processos atuais da empresa. Nessa fase, Oliveira (2012) complementa que é necessário identificar quais são os processos-chave do negócio, orientando quais de fato devem ser mapeados.

No diagnóstico inicial, apresentado na Seção 1.2, foi determinado que o âmbito de atuação da consultoria é na área de processos. Nesta etapa da consultoria, é necessário fazer o levantamento de quais áreas específicas precisam ser priorizados. Portanto, com base nas entrevistas realizadas com o gestor e com os funcionários, que será exposta mais adiante, os consultores elaboraram uma matriz GUT, descrita a seguir, no quadro 5, para identificar os processos que mais carecem de mapeamento e melhorias.

Processos	Gravidade	Urgência	Tendência	Total
Fluxo de tarefas	5	4	5	100
Pós-vendas	4	3	5	60
Produção de conteúdo	2	3	4	24
Atendimento ao cliente	3	2	3	18

Quadro 5 – Aplicação da matriz GUT para priorização dos processos da Empresa Alpha

Fonte: Realizada pelos autores com base em Gomes (2006).

A partir dos pesos atribuídos pelos consultores, os problemas gerados no fluxo de tarefas operacionais e no pós-vendas tiveram maior pontuação. Portanto os dois processos citados tiveram prioridade de ação.

Para mapear os processos da organização, no período de maio a julho de 2017, foram realizadas 8 entrevistas, praticamente com quase todos os funcionários da organização. Através de uma entrevista semiestruturada, exposta no Apêndice A, a equipe de consultores buscou entender os processos por meio da visão da gerente, dos analistas pleno e júnior e do *designer*. O objetivo das entrevistas era de identificar o processo que envolve o fluxo de tarefas operacionais da empresa, observando: o volume de trabalho de cada colaborador, os recursos utilizados, o fluxo de informação do processo, a documentação gerada, a tecnologia de informação utilizada, entre outros pontos.

É de relevância destacar que somente foi mapeado o processo em relação ao fluxo de tarefas operacionais, visto que, conforme mencionado pelo gestor na entrevista inicial, não há uma atividade relacionada ao pós-venda na empresa. Segue o quadro 6 com a descrição dos cargos da empresa e o quadro 7 com a compilação dos resultados das entrevistas:

Diretor	Dirige, planeja, organiza e controla as atividades de diversas áreas da empresa, fixando políticas de gestão dos recursos financeiros, administrativos, estruturação, racionalização, e adequação dos serviços diversos. Desenvolve planejamento estratégico, identifica oportunidades, avalia a viabilidade e faz recomendações sobre novos investimentos ou desenvolvimento de novos negócios.
Gerente	Faz o gerenciamento das atividades da empresa, planejando, distribuindo atividades aos demais colaboradores, controlando e avaliando resultados, a fim de contribuir para melhor divulgação da empresa e de seus produtos. Atua no gerenciamento de crises.
Analista Pleno	Realiza o atendimento ao cliente, faz o <i>briefing</i> , produção de conteúdo, planejamento, relacionamento com a imprensa e gerenciamento de crises. Consulta a direção geral e a gerência quando necessário e possui conhecimento para a solução da maioria dos problemas da área.
Analista Júnior	Realiza o suporte ao analista pleno e não atende o cliente diretamente. Consulta a direção geral e a

	gerência quando necessário e possui conhecimento para a solução para os problemas mais simples da área.
Designer	Finaliza tecnicamente uma peça de <i>design</i> ou publicidade, como paginação, desenvolvimento de desenhos e pós-produção de imagem, a fim de fechar o arquivo para impressão.
Estagiário	Suporte aos demais analistas.

Quadro 6 - Descrição dos cargos da empresa Alpha

Fonte: Elaborado pelos autores.

Tema	Resultado
Volume de trabalho	Os colaboradores afirmam que a distribuição do volume de trabalho é feita pela gerente. Por meio de reuniões semanais com todos, ela consegue obter uma visão geral e fazer a distribuição das tarefas. Contudo, alguns afirmam estar sobrecarregados enquanto outros possuem mais tempo.
Hierarquia	Ao falar sobre seu cargo, percebe-se que os colaboradores não sabem fazer uma delimitação de suas funções. Alguns dos funcionários sugerem que seria relevante haver uma divisão clara de cada cargo.
Documentação utilizada	Ficha técnica, <i>Briefing</i> , ordem de serviço. Foi possível identificar que tais documentos são facilmente acessados por todos os envolvidos no projeto.
<i>Softwares</i> utilizados	Trello, Bitrix. Os colaboradores demonstraram insatisfação quanto as ferramentas utilizadas, pois afirmam demandar muito tempo para procurar suas tarefas e descrever suas ações. Isso faz com que essas ferramentas sejam pouco utilizadas.
Delegação de tarefas	Alguns colaboradores demonstraram grande dificuldade com a delegação de tarefas, o que faz com que fiquem sobrecarregados. Declararam que não sabem se seus colegas estão tão atarefados quanto eles, pois não se tem uma visão do todo da empresa, por isso preferem não delegar e acumular serviço.
Ambiente de trabalho	Todos concordam que o ambiente de trabalho é muito bom e o relacionamento entre os colaboradores não gera conflito dentro da organização.
Sugestão de melhorias dos colaboradores	Alguns funcionários sugeriram a implantação de alguma ferramenta de gestão que ajude no controle do processo e no acompanhamento do <i>status</i> das atividades da equipe toda.

Quadro 7 - Compilação dos resultados das entrevistas para modelagem de processos

Fonte: Elaborado pelos autores.

3.2 REPRESENTAÇÃO ATUAL DOS PROCESSOS

Nesta etapa, a equipe procurou representar graficamente os processos-chave mapeados na fase anterior por meio das técnicas organograma e fluxograma multifuncional. O organograma mostrado na figura 3, apresentado a seguir, foi feito com base nas entrevistas usando o Google Docs. Nesse organograma, pode-se observar que não há uma hierarquia clara, sendo que a delegação de tarefas não

possui um fluxo fluído entre a direção e os analistas. Os diferentes analistas não sabem exatamente quais são as responsabilidades de seus cargos e, segundo alguns relatos, alguns até sabem o que devem fazer e o que devem delegar, mas preferem executar tais atividades com receio de que seus colegas não o façam com a mesma qualidade, mostrando problemas no fluxo de tarefas.

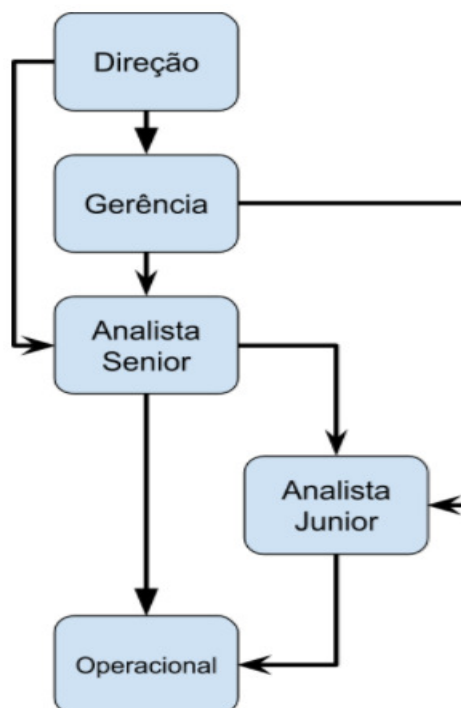


Figura 3 - Organograma da Empresa Alpha
Fonte: Elaborado pelos autores.

Em seguida, na figura 4, é possível observar a parte inicial do fluxo de tarefas da empresa: o processo de fechar um contrato de serviço com um novo cliente, o qual foi representado usando um fluxograma multifuncional construído por meio do *software* Microsoft Visio®. Nesse processo, estão envolvidos a diretoria, a gerência e os analistas plenos. A diretoria faz o primeiro contato com o cliente e agenda a reunião, em seguida, solicita aos analistas que vão até a empresa-cliente e façam o *briefing* e a elaborem o plano de ação. Esse plano passa para a revisão da gerência e pode ser reenviado para os analistas para ajustes, ou então encaminhado diretamente para a diretoria para ser feita a precificação e o envio do plano final para o cliente. A equipe de consultores acredita que esse processo está sendo feito de forma eficaz e, portanto, não serão sugeridas modificações nessa parte inicial.

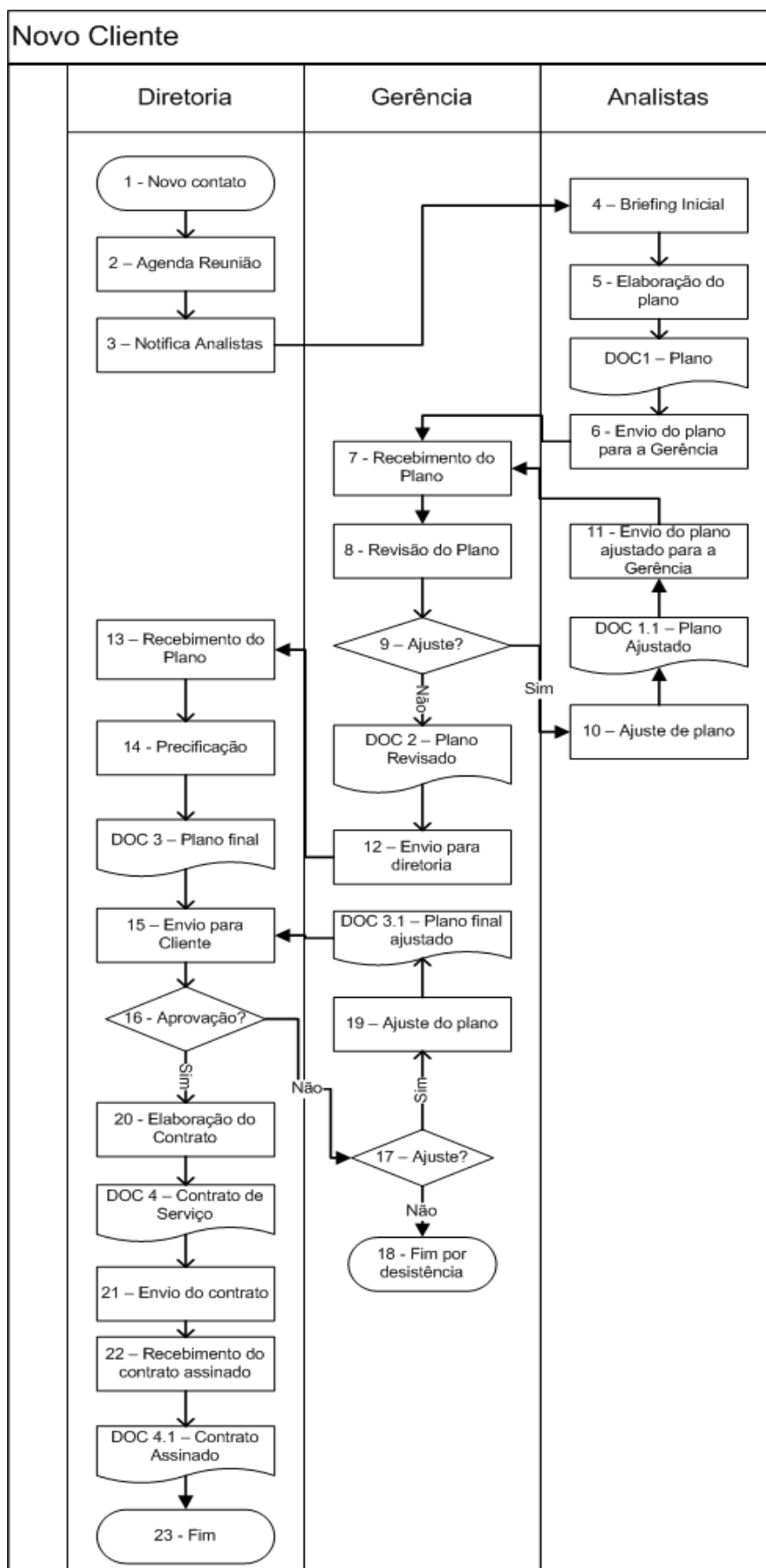


Figura 4 - Fluxograma de atendimento de novo cliente
 Fonte: Elaborado pelos autores.

Contudo, na continuação do fluxo de tarefas, quando o plano de ação vai ser de fato executado, é que a equipe de consultores identificou problemas significativos. A gerência, que deveria fazer a divisão de tarefas entre os colaboradores, não está de fato realizando essa atividade, desempenhando uma função mais operacional do que estratégica, como requerida. Por sua vez, os analistas plenos estão recebendo as demandas por serviços diretamente dos clientes e não estão delegando de forma eficaz as tarefas para os analistas júnior e estagiários, conforme demonstrado na figura 5:

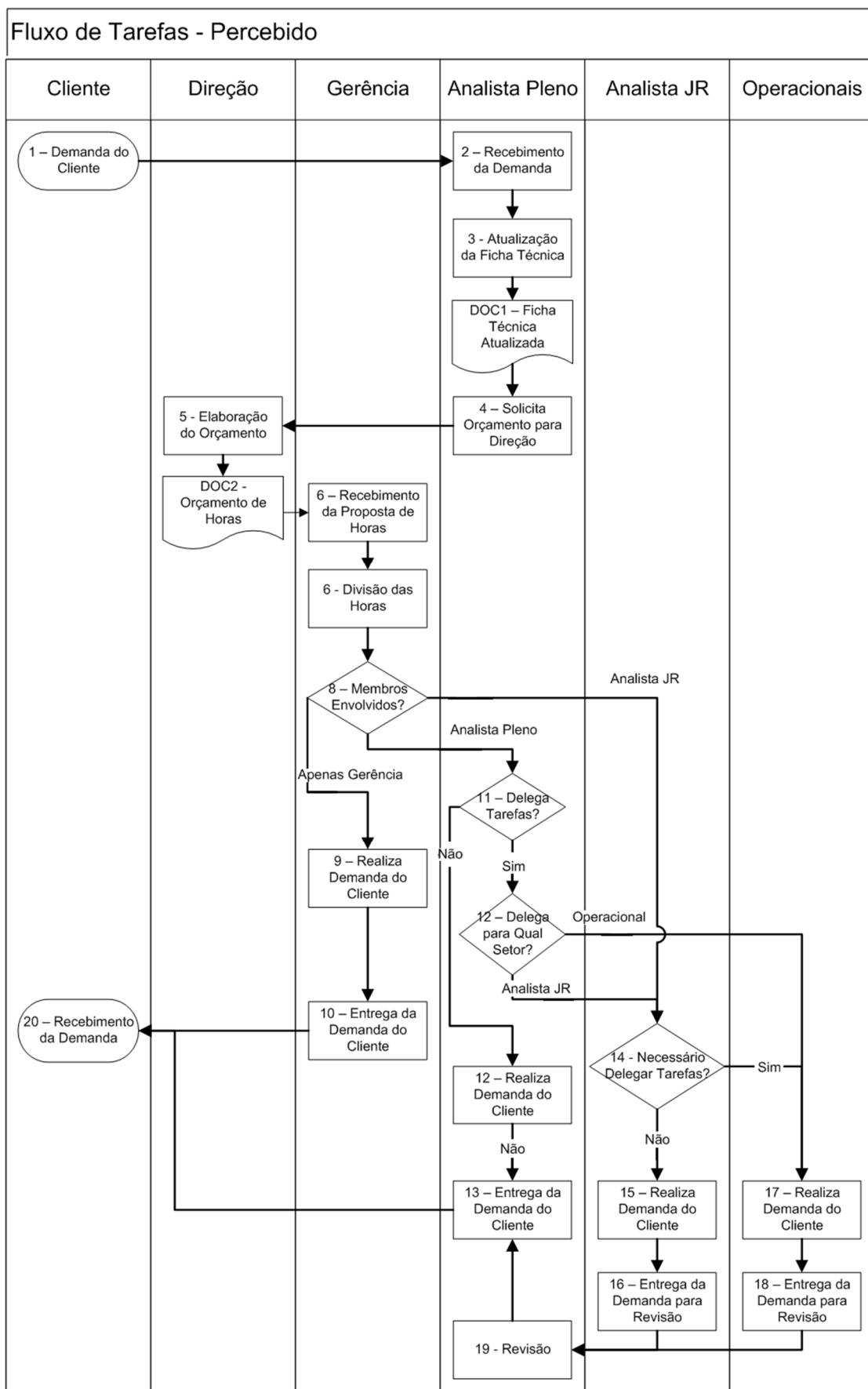


Figura 5 - Fluxo de tarefas percebido
 Fonte: Elaborado pelos autores.

3.3 ANÁLISE E APERFEIÇOAMENTO DOS PROCESSOS

Para realizar a análise dos processos e elaborar um plano de ação, foi utilizada a ferramenta 5W2H, conforme propõe Daychoum (2016). A ferramenta consiste em sete perguntas: 1) O que deve ser feito; 2) Por que esta ação deve ser realizada; 3) Quando a ação deve ser executada; 4) Quem deve realizar essa ação; 5) Onde a ação deve ser executada; 6) Como deve ser realizada e 7) Quanto será o custo da ação a realizar.

Daychoum (2016) demonstra que para realizar a análise por meio da ferramenta 5W2H é necessário elencar os problemas internos da organização. Dessa forma, com base no material fornecido pelo gestor e as entrevistas, foram mapeadas as seguintes necessidades referentes ao fluxo de tarefas da empresa, conforme o quadro 8:

Processos	Linhas de Ação
Fluxo de tarefas desorganizado	Estabelecer um novo fluxo de tarefas
Falta de ferramentas de gestão	Implementar ferramenta para gestão de tarefas
Informatização ineficiente	Implantação de um <i>software</i>
Falta de treinamento profissional	Qualificação e treinamento

Quadro 8 - Problemas de processos e linhas de ação

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Daychoum (2016).

Em seguida, no quadro 9 será mostrada a aplicação da ferramenta no formato 5W1H, pois os dados relativos ao *How Much* (quanto custará fazer) não serão abordados. A primeira coluna do quadro a seguir é referente a pergunta “O quê?”, onde são expostas as linhas de ações apresentadas no quadro. Na segunda coluna “Por quê?” é descrito o objetivo que justifica a realização da melhoria. Em seguida, na terceira coluna “Quando?”, é determinado à urgência com que a ação deve ser implementada para que os problemas elencados não gerem mais danos para a organização. Na quarta coluna “Quem?” é apontado o responsável pela aplicação de solução proposta. A quinta coluna “Onde” refere-se à área da empresa onde o plano deve ser implementado. Por fim, a coluna “Como” aborda o meio com que a ação deve ser realizada.

O quê? (<i>What?</i>)	Por quê? (<i>Why?</i>)	Quando? (<i>When?</i>)	Quem? (<i>Who?</i>)	Onde? (<i>Where?</i>)	Como? (<i>How?</i>)
Estabelecer um novo fluxo de tarefas	Facilitar a compreensão e delegação das tarefas	Primeiro semestre de 2018	Consultor	Toda a empresa	Divisão das formas dos funcionários em times
Implementar ferramenta para gestão de tarefas	Otimizar o domínio sobre a produção de conteúdo	Primeiro semestre de 2018	Diretor	Nos cargos envolvidos no fluxo de tarefas: gerência, analistas e estagiários	Propondo e implantando a ferramenta Scrum para auxiliar na gestão
Implantação de um <i>software</i>	Facilitar o trabalho dos colaboradores	Primeiro semestre de 2018	Diretor	Toda a empresa	Implantando o <i>software</i> Asana e planilha para o pós-venda
Qualificação e treinamento	Diminuir o tempo gasto com as ferramentas utilizadas	Primeiro semestre de 2018	Técnico especialista	Toda a empresa	Oferecendo o treinamento do Scrum

Quadro 9 - Aplicação da ferramenta 5W1H
Fonte: Elaborado pelos autores.

3.3.1 Estabelecer um Fluxo de Tarefas

Quanto ao fluxo de tarefas, a equipe de consultores identificou que ele é indefinido na empresa. Inicialmente, observou-se que os funcionários não sabem quais atividades são de fato de sua responsabilidade e quais devem ser delegadas. Além disso, percebeu-se que não há uma divisão dos colaboradores em times: há apenas uma divisão informal dos funcionários, o que torna difícil de acompanhar o andamento dos projetos e até mesmo prejudicaria a empresa quando caso aumentasse seu volume de serviço. Conforme os problemas observados, a equipe de consultores elaborou melhorias para tornar o processo do fluxo de tarefas mais eficiente. A ideia do novo fluxo é que seja seguida uma hierarquia e que o fluxo de tarefas a atravesse de forma fluída. Foi dado como sugestão para a empresa alterar a estrutura atual, que consiste de todos os funcionários trabalhando como uma equipe só e os analistas plenos tem suas metas individuais relacionadas a certos clientes.

A estrutura proposta separa os funcionários em times de acordo com alguns clientes, que podem ser agrupados conforme as similaridades de mercados de atuação ou pela similaridade das demandas solicitadas. Dessa forma a direção

delega apenas para os líderes das equipes, no caso os analistas plenos - que hoje são os responsáveis pelo contato com os clientes. A gerência deixa de centralizar as demandas, e passa a comandar uma equipe, com clientes específicos, e atender demandas de outras equipes em casos especiais. A estrutura das equipes é similar entre si, consistindo de um analista pleno, um analista júnior, um estagiário e um criação (*designer*) - para as equipes de Assessoria de Imprensa o mesmo funcionário fica encarregado pela Criação, e no caso da equipe de Digital existe um funcionário específico para essa equipe. A quantidade de funcionários por área é apenas um exemplo que foi proposto a direção, podendo ser flexibilizado de acordo a divisão mencionada anteriormente. Na figura 6 a seguir é possível observar como ficou a organização da empresa com a divisão dos times:

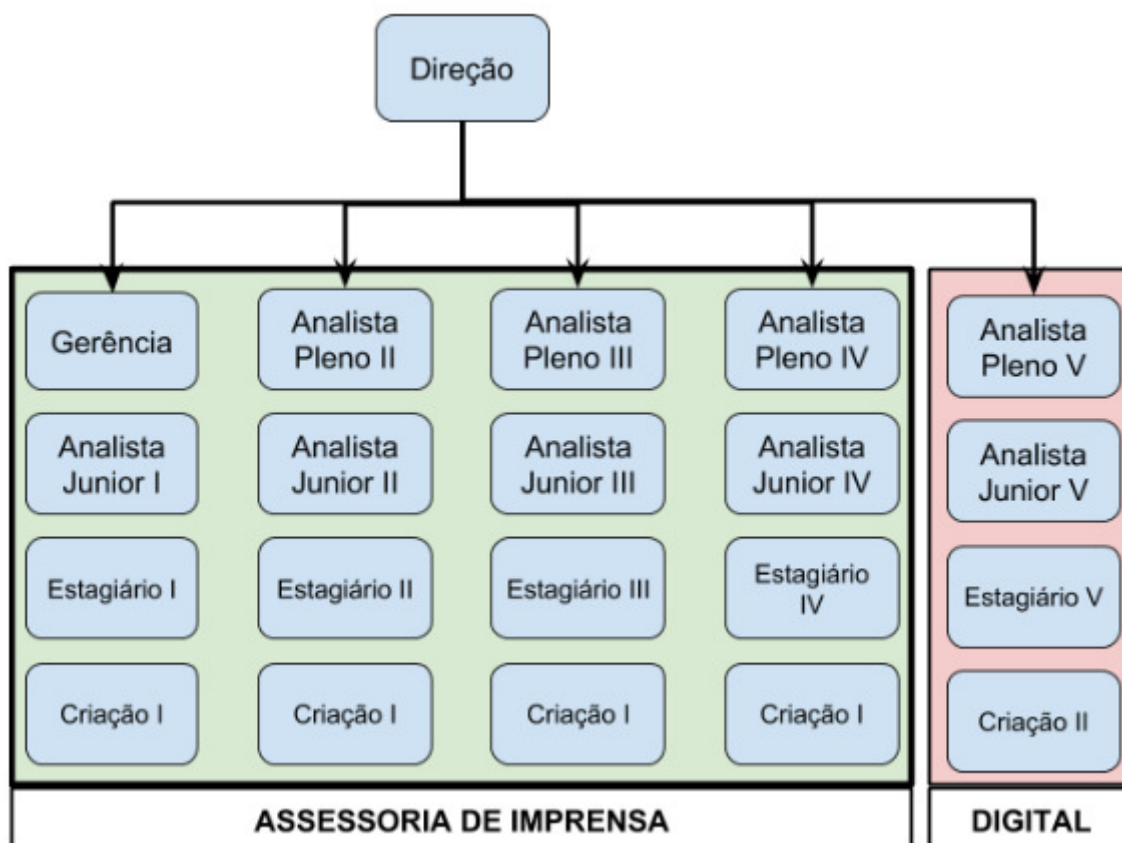


Figura 6 – Novo organograma proposto para a empresa
Fonte: Elaborado pelos autores.

O fluxo de tarefas exposto a seguir na figura 7 reflete as modificações propostas com a divisão de times. Torna-se possível observar que o fluxo de tarefas

se torna mais fluído, visto que o analista pleno faz a distribuição de tarefas para sua equipe.

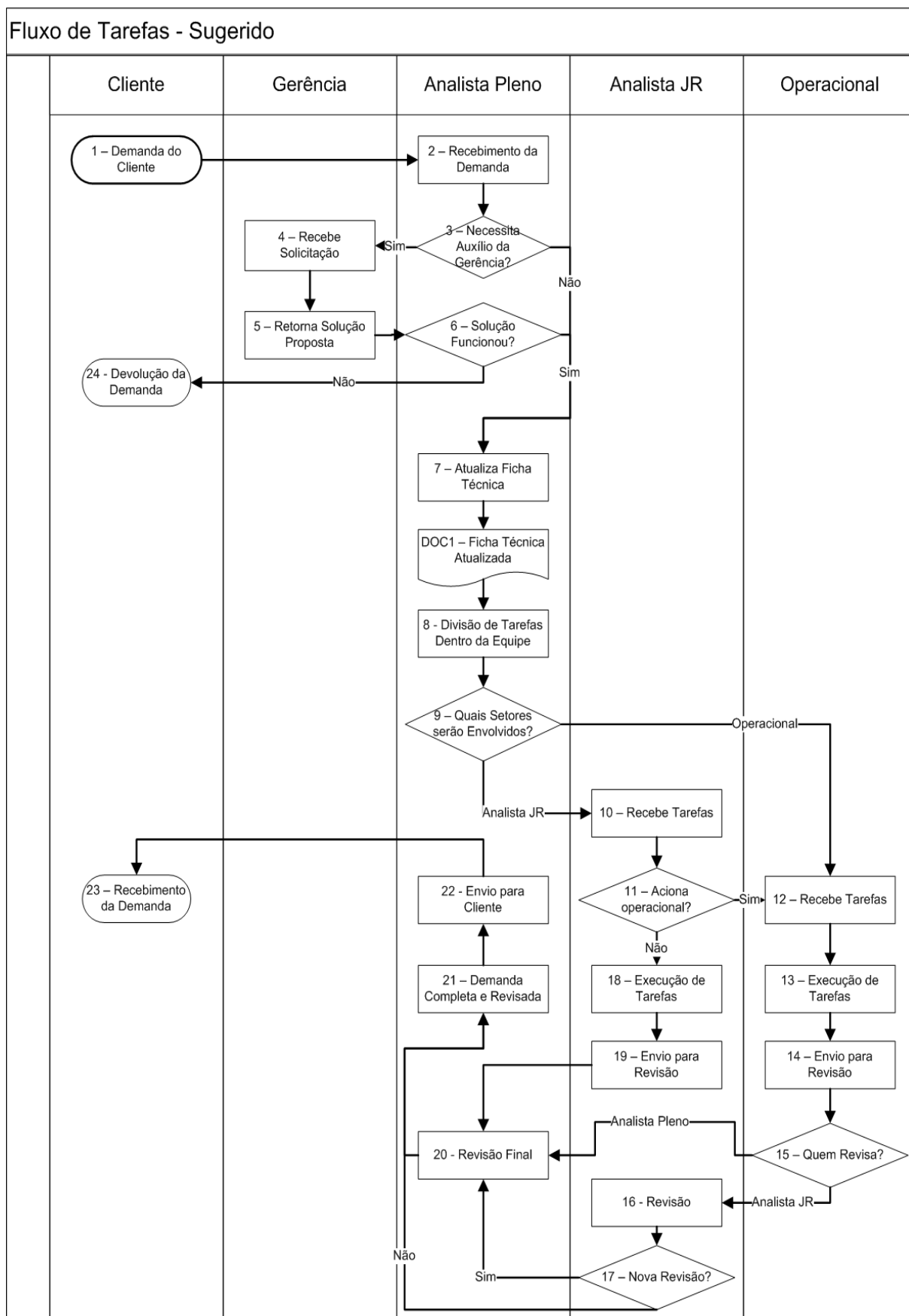


Figura 7 - Fluxo de tarefas sugerido
Fonte: Elaborado pelos autores.

Atuando em outra área primordial para a empresa, foi elaborado um processo de pós-venda, que até então era inexistente na empresa. O presente processo, além de coletar o nível de satisfação dos clientes, pretende ser uma ferramenta inteligente que prevê demandas e sugere novos trabalhos antes mesmo que os clientes solicitem, dessa maneira aproximando o cliente da empresa. Para tal fim, a empresa pode contratar alguma ferramenta ou *software*, que será descrito no tópico sobre Implantação do *Software*, atualizado pelo analista pleno e que vai gerar relatórios sobre a tendência de demanda. Tais relatórios serão encaminhados para a direção, que após análise irá aprova-los ou não, dando seguimento ao processo conforme tal decisão. O fluxograma na figura 8 descreve esse fluxo:

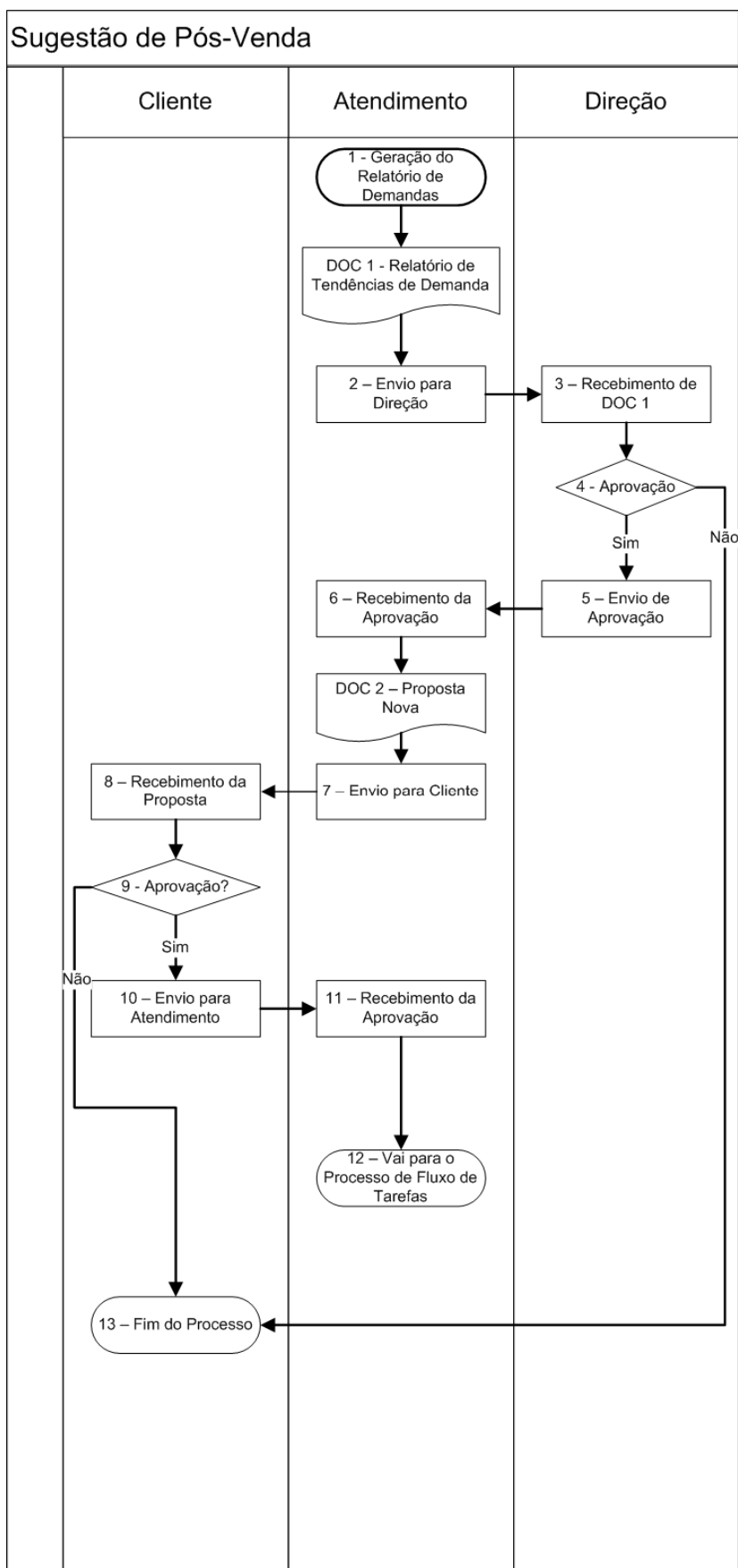


Figura 8 - Sugestão de Pós-Venda
 Fonte: Elaborado pelos autores.

3.3.2 Implementar Ferramenta para Gestão de Tarefas

Para melhorar a gestão do fluxo de tarefas da empresa e do consequente pós-venda, a equipe de consultores realizou a aplicação da técnica Scrum. O Scrum é uma metodologia de gestão de trabalho, que serve para todos os funcionários estarem a par do andamento das tarefas como um todo. De acordo com Vicentin e Santos (2014), o Scrum é uma metodologia de desenvolvimento de uma estrutura de trabalho, isso pelo fato de que ele não diz exatamente o que deve ser feito, mas estabelece etapas que podem ser moldadas de acordo com cada equipe.

Essa metodologia funciona da seguinte forma: os trabalhos que devem ser realizados são divididos em *sprints*, que são espaços de tempo pré-determinados. No presente caso foi estabelecido um *sprint* de uma semana, ou seja, cinco dias úteis.

No início da *sprint*, na segunda-feira, será realizada a reunião denominada *Planning*. Nela serão determinadas todas as tarefas programadas para a semana. As tarefas são nomeadas, descritas e cada uma delas tem um *Process Owner* (o responsável por ela). É interessante adicionar *tags*, como por exemplo qual o cliente da demanda e qual o tipo de demanda (*briefing*, arte, revista, etc). Além disso, é relevante pontuar as tarefas conforme o seu grau de complexidade, sendo 1 para tarefas rotineiras e rápidas, 3 para tarefas simples que demandam um pouco mais de tempo, 5 para tarefas de nível intermediário e 8 para tarefas complexas.

Nos dias seguintes, na terça, quarta, quinta e sexta-feira, deverá ser realizada a *Daily*: reunião que deve durar no máximo 15 minutos. Cada membro da equipe de desenvolvimento tem 1 minuto para abordar o que foi realizado no dia anterior e no dia vigente e o que ainda será feito no dia.

Por fim, no final na sexta-feira, é feita a *Review*, que nada mais é do que uma revisão do que tudo foi feito e principalmente do que não foi feito (quais os motivos da não entrega ou do atraso?). É também a hora de analisar se alguém ficou sobrecarregado ou ocioso, se houveram muitas tarefas adicionadas após o planejamento (as *tags* são interessantes agora, para saber quantas demandas foram solicitadas com urgência, ou seja, fora da *sprint*).

Para que a metodologia seja cumprida e inserida na cultura organizacional, um dos funcionários foi designado como *Scrum Master*, sendo responsável por fazer

que as reuniões ocorram e fazer os funcionários atualizar o *software* de apoio (que será exposto no próximo tópico).

A metodologia Scrum tem como objetivo fazer com que os funcionários se comuniquem mais entre si e dessa forma seja feita uma melhor distribuição das tarefas. Além disso, faz com que os colaboradores estejam sempre com o planejamento de suas atividades em dia, resolvendo as prioridades e alocando atividades com maior prazo de entrega. Por fim, devido ao comprometimento perante toda a equipe, faz com que a responsabilidade de entrega seja maior.

3.3.3 Implantação do *Software*

Durante as entrevistas identificou-se a insatisfação dos colaboradores com os *softwares* utilizados. A principal reclamação girou em torno de que são de difícil manuseio, não são intuitivos e tampouco visuais. Para solucionar determinado problema, a equipe de consultores propôs a adoção do Asana.

O Asana é um *software* de gerenciamento de tarefas baseado na metodologia Kanban. De acordo com Vicentin e Santos (2014), o Kanban é uma ferramenta utilizada pelo Scrum para registrar as tarefas e em quais situações elas se encontram e fica visível para todos os participantes. Ele é dividido em 5 colunas: *to do*, *doing*, *to be reviewed*, *reviewing* e *done*.

- *To-do*: são inseridas todas as tarefas pré-determinadas na *Planning*, ou que possam surgir no decorrer da *sprint*;
- *Doing*: O responsável coloca a tarefa na qual está trabalhando nessa *lane* (coluna) pelo tempo que estiver trabalhando nela. Quando terminar pode jogar em *Done*, ou se precisar que outro colaborador revise/aprove ela, pode colocar em *TBR* (*To be reviewed*);
- *TBR*: Tarefas concluídas, mas que ainda precisam ser aprovadas/revisadas;
- *Reviewing*: Quando uma tarefa está em processo de revisão/aprovação. Caso esteja tudo correto, coloca a tarefa em *Done*. Se precisa correção, volta para *To-do* e notifica o responsável;
- *Done*: Todas as tarefas devidamente concluídas, entregues e/ou aprovadas;

Embora o Bitrix (*software* atual) e o Asana sejam pagos e com funcionalidades similares, a sugestão foi feita com base nos critérios: *layout* mais simples, possibilidade de visualização das tarefas por colaborador, separação das *sprints* em projetos, criação de Kanban e o conhecimento prévio da equipe de consultoria.

Quanto ao pós-venda, tendo em vista o crescimento da corporação, e por consequência o aumento do número de clientes, é necessário o alinhamento de tecnologias da informação, com o intuito de identificar os fatores que influenciam na tomada de decisão do consumidor. Para ordenar e utilizar as informações coletadas dos clientes, surge o CRM (*Customer Relationship Management*). Segundo Bretzke (2000, p.29), “(...)o *Customer Relationship Management* ou Gerenciamento do Relacionamento com os Clientes, como o próprio nome indica, é a integração entre o marketing e a tecnologia da informação”. Por meio do cadastramento e do uso de dados sobre o público, o CRM gera para a empresa a possibilidade de compreender o consumidor com o intuito de prever suas demandas, ou seja, é um banco de dados, que deve ser alimentado constantemente, no qual devem ser registrados todas as ações e dados dos clientes. Com isso, é criado um canal de relacionamento com o objetivo de aumentar a retenção do cliente.

De acordo com Bretzke (2000, p.32) alguns dos maiores benefícios da utilização do CRM são:

- aumentar o conhecimento sobre o cliente;
- registrar, manter e tratar um grande volume de informações sobre o cliente;
- aumentar a retenção e fidelidade do cliente pela experiência de marca positiva;
- aperfeiçoar o processo decisório mercadológico e empresarial;
- diferenciar seus serviços e produtos dos concorrentes, entregando exatamente o que o cliente deseja.

Para tal fim, foi sugerido um CRM para a empresa Alpha, sendo criada uma planilha, no qual o analista pleno atualiza toda vez que uma demanda é requisitada, e com dados históricos, pode-se perceber quanto tempo demora até que essa mesma demanda seja solicitada novamente. Essa planilha - que pode ser parte da ficha técnica - deve ser atualizada e checada sempre, para que o contato com o

cliente seja feito antes da necessidade se concretizar. Uma forma de controle de sucesso da ferramenta pode ser a quantidade de contratos que são fechados a partir da antecipação das demandas. A planilha elaborada pela equipe de consultores usando MS Excel é mostrada na figura 9:

Empresa X		Serviços				
Ramo		Demanda	Data Última Solicitação	Demanda	Tempo Médio Entre Solicitações	Data da Próxima Solicitação
		Job A	10/01/2018	Job A	23	02/05/2018
		Job A	10/02/2018	Job B	42	27/05/2018
Contato na empresa X		Job A	10/03/2018	Job C	102	24/07/2018
		Job A	10/04/2018			
Valor contratado		Job B	10/12/2017			
		Job B	07/02/2018			
Condições estipuladas		Job B	15/04/2018			
		Job C	10/06/2017			
Equipe responsável pelo atendimento		Job C	10/10/2017			
		Job C	13/04/2018			
Observações						

Figura 9 - Planilha para o Pós-Venda

Fonte: Elaborado pelos autores.

3.3.4 Qualificação e Treinamento

O treinamento é conceituado por Milkovich e Bourdreau (2010) como um processo sistematizado que tem o intuito de proporcionar a obtenção de habilidades, regras e atitudes resultando em uma melhor adequação entre as habilidades dos colaboradores e as exigências diante de suas funções.

O treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio, sendo uma maneira eficaz de agregar as pessoas, a organização e os clientes (CHIAVENATO, 2010). Portanto, a fim de que a ferramenta de gestão de tarefas, o *software* e a planilha apresentados anteriormente sejam utilizados, ou seja, para que o processo sugerido seja implantado na empresa, a equipe de consultores providenciou o treinamento dos colaboradores, que será explicado em detalhes no próximo tópico, pois faz parte do processo de implantação dos processos na empresa.

Como conclusão da etapa de análise e aperfeiçoamento, a equipe de consultores precisou da aprovação da direção da empresa sobre os novos

processos. Para tal objetivo, realizou uma reunião com o diretor da empresa no dia 19 de março de 2018, apresentando as sugestões de melhorias. A sugestão da ferramenta Scrum para o fluxo de tarefas e o fluxo para o pós-venda foram recebidos com entusiasmo. No entanto, o fluxo de tarefas com uma divisão formal dos funcionários em equipes não foi bem recebida para o momento, pois o gestor afirma que já há uma divisão informal e que está funcionando bem dessa forma, mas que tal sugestão é válida para o futuro. Além disso, a proposta de implantação do *software* Asana sofreu resistência pelo gestor, visto que a empresa já pagou pela licença do uso do Bitrix até o final do ano e os funcionários passaram um longo período de adaptação para a implantação dele, sendo que não acredita ser agora o momento mais oportuno, mas também não descartou a possibilidade para o futuro. Assim sendo, foi obtido o aval para fazer a implantação do Scrum e do fluxo de pós-venda na empresa.

3.4 IMPLANTAÇÃO DOS PROCESSOS

Seguindo as recomendações de Fontes e Fontes (2010), a fase inicial da implantação do novo processo consistiu no treinamento dos funcionários envolvidos, na divulgação de normas e manuais e no teste do novo processo em paralelo ao processo atual. Assim sendo, a equipe de consultores levou até a empresa Steffania Okido, uma profissional qualificada para orientar o início da implantação da ferramenta Scrum, para uma reunião com todos os funcionários e o diretor da empresa.

A Steffania é formada em Publicidade e Propaganda pela Universidade Federal do Paraná e possui experiência como analista de algumas agências de publicidade de Curitiba. Em 2016 ela tomou a iniciativa de implantar o Scrum da empresa em que trabalhava, conseguindo alcançar resultados significativos. A implantação deu tão certo que se expandiu não somente em sua equipe, mas para toda a empresa. Em 2018, ao entrar em uma nova empresa, liderou novamente a implantação do Scrum, por acreditar que essa ferramenta aumenta os resultados das equipes de forma exponencial. Devido ter a experiência com o Scrum e em agências de publicidade a Steffania se mostrou a pessoa ideal para auxiliar na

implantação da ferramenta. Pelo fato de ter trabalhado anteriormente com um dos consultores, aceitou fornecer o treinamento de forma voluntária.

Dessa forma, no dia 18 de abril de 2018 a treinadora foi até a sede da empresa com o objetivo de explicar o que é o Scrum, como realizar sua implantação e detalhar quais os problemas geralmente surgem no caminho. Além disso, compartilhou sua experiência nos dois casos em que liderou a implantação do Scrum nas empresas em que trabalhava. Os funcionários da Empresa Alpha se mostraram muito receptivos à nova ferramenta e aproveitaram a presença da treinadora para tirar todas as dúvidas em relação ao processo. Um ponto de grande relevância foi a presença do diretor nessa reunião, pois passou aos funcionários a mensagem de como essa ferramenta será importante para a empresa e como está comprometido para que o objetivo da consultoria seja alcançado.

Para um melhor resultado dessa reunião, anteriormente foi disponibilizado para os funcionários um material em Power Point sobre o Scrum, além de ter sido feita uma breve explicação presencial sobre a nova ferramenta pela equipe de consultores. Além disso, os próprios funcionários, durante a reunião de treinamento, baixaram na internet o livro base para a aplicação do Scrum, indicado pela treinadora. Dessa forma, a divulgação das normas foi atingida com sucesso.

Por fim, na semana seguinte os funcionários iniciaram a implantação do novo processo em paralelo com o processo atual. Conforme as recomendações da treinadora, a implantação começou a ser feita de forma gradual. Tal processo será detalhado no próximo tópico.

Quanto ao fluxo de pós-venda, foi acordado que este será implantado nos próximos meses, visto que a empresa está sofrendo muitas modificações atualmente com a utilização do Scrum.

3.5 EXECUÇÃO E VERIFICAÇÃO DO DESEMPENHO DOS PROCESSOS

A execução do Scrum iniciou no dia seguinte ao treinamento fornecido pelo Steffania (dia 19 de abril de 2018). Os funcionários gostaram da ideia proposta pelos consultores de fazer um quadro de Kanban físico, para facilitar a visualização das tarefas e ser complementar ao *software* utilizado. Dessa forma, utilizaram o quadro

fornecido pela equipe de consultores e já começaram a escrever as tarefas em *post-its* e colocá-las nas colunas.

No dia 5 de maio de 2018, a equipe de consultores voltou à sede da empresa para fazer um acompanhamento do que já foi implementado. Com base em entrevistas com o gestor e com a *Scrum Master* e da participação em uma das *daily*s foi possível visualizar o progresso do processo, conforme será exposto a seguir.

Observou-se que a maioria dos funcionários está engajada na implantação do Scrum. Vários já leram o livro recomendado, sendo que alguns compraram por conta própria. O gestor identificou que grande parte dos colaboradores prefere ler o livro físico, e não o *e-book* fornecido, então adquiriu alguns exemplares para a empresa. Em conversa com a *Scrum Master*, ela afirmou que o fato de nem todos terem lido não está prejudicando o processo, pois os que leram estão conseguindo orientar e direcionar as ações.

Conforme mencionado, uma funcionária foi designada como *Scrum Master*, devido ao seu comprometimento com o horário, sua experiência na empresa e sua própria personalidade. Além disso, os *Process Owners* também foram definidos entre os funcionários da organização.

A *sprint* foi definida no período de uma semana. As reuniões estão sendo cumpridas conforme a estrutura sugerida: a *Planning* está sendo feito na segunda-feira às 11 horas, as *Daily*s estão sendo feitas de terça-feira à sexta-feira às 9 horas e a *Review* está acontecendo nas sexta-feira às 17 horas. De acordo com a *Scrum Master*, a maioria dos funcionários está participando das reuniões, mas ainda há alguns que não conseguem se organizar para participar da reunião toda. Além disso, estão tendo certa dificuldade em cumprir com o objetivo da *Review*, visto que às sextas-feiras geralmente são muito agitadas e a reunião está acontecendo de forma muito rápida. Quanto à *Daily*, a equipe de consultores observou que todos os funcionários que participaram foram com anotações do que iriam falar, cronometraram o tempo da reunião e todos ficaram em pé – e sem mexer no celular ou computador – para que a reunião cumpra o objetivo de ser rápida. Além disso, observou-se como ponto positivo a participação do gestor na reunião como observador, fazendo comentários apenas quando relevante.

As dificuldades observadas giraram em torno de fazer uma divisão de tarefas por dia da semana e de pontuar as tarefas conforme a pontuação sugerida. No entanto, tais complicações são naturais e conforme os funcionários vão adquirindo

experiência, vão conseguir padronizar as pontuações de acordo com o grau de dificuldades dos trabalhos e saber quantos pontos fazem por dia e por *sprint*. Tal pontuação servirá de parâmetro para verificação de desempenho de cada funcionário e da empresa como um todo.

Outro ponto a ser levado em conta nas dificuldades é sobre o *Bitrix*. Os funcionários continuam não utilizando o *software* e acabaram se apoiando no quadro de Kanban físico como estrutura principal. Tal ideia é válida a princípio, mas pode comprometer o resultado e a visualização das tarefas com o aumento do volume de trabalho. Dessa forma, a equipe de consultores ressaltou a importância do uso do *software* e mais uma vez apresentou a possibilidade do uso do Asana. Entretanto, deparou-se com a dificuldade de que o Asana não possui contador de tempo e, na atualidade, a empresa realiza o orçamento dos projetos com base no tempo gasto para realização deles. Dessa forma, uma possibilidade cogitada foi futuramente fazer uma precificação com base no grau de complexidade dos projetos e não no tempo gasto.

Em uma visão geral, observou-se que o objetivo da metodologia Scrum de fazer com que os funcionários se comuniquem mais e que seja feita uma distribuição de tarefas de forma mais eficaz está sendo cumprida. No próximo tópico será apresentada uma avaliação mais detalhada sobre os resultados atingidos.

3.6 AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DO GESTOR E FUNCIONÁRIOS

A partir das modificações sugeridas e implementadas pela equipe de consultoria, se faz necessário realizar uma pesquisa para compreender quais foram as vantagens geradas do ponto de vista dos agentes internos da organização. Portanto, com o objetivo de analisar a percepção do gestor a respeito do serviço prestado na área de processos, foram utilizados dois métodos de coleta de informação.

No dia 5 de maio de 2018 o gestor participou de uma conversa com a equipe de consultores, em que relatou ter havido uma melhora no clima interno da empresa e, também, no entendimento das tarefas por todos os funcionários, gerando um

“sentimento de pertencimento do coletivo”. Na questão da gestão, o gestor constatou que a ferramenta facilitou a cobrança das urgências de cada dia, pois, ao participar das reuniões, ele consegue ter um panorama diário da empresa em apenas 10 minutos. A partir da técnica implantada, os colaboradores conseguem medir suas tarefas, comemorar suas conquistas e por consequência, se sentem mais valorizados.

Em seguida, foi solicitado ao gestor que respondesse um questionário, exposto no Apêndice B, contendo 6 perguntas. Como resultado, indicou estar muito satisfeito com a consultoria, assinalando a extrema disposição da equipe de consultores em auxiliar a organização. Afirmou que as melhorias propostas solucionaram os problemas diagnosticados, bem como, auxiliaram a alavancar os resultados da empresa. Sendo assim, relatou estar disposto a recomendar a presente consultoria para outras empresas, completando com o seguinte comentário: “Gostaria de registrar que a necessidade de nossa empresa foi plenamente atendida, com grande empenho e dedicação por parte dos consultores”.

Outro fator considerado é de que a satisfação dos funcionários é um dos pontos mais relevantes nos resultados de uma empresa. Portanto, a equipe de consultores também desenvolveu um questionário para os colaboradores, pretendendo medir o seu grau de satisfação e sugestões sobre a consultoria prestada. Dessa forma, foi enviado aos colaboradores um questionário contendo 5 perguntas – exposto no Apêndice C, onde poderiam responder de forma anônima, a fim de garantir a fidelidade da pesquisa.

Foram obtidas 9 respostas, dentre as quais, 8 responderam que as modificações realizadas pela consultoria estão facilitando seu trabalho. Complementarmente, nenhum dos entrevistados afirmou ter sido prejudicado pela ferramenta de gestão implantada e todos confirmaram que estão dispostos a continuar com o novo sistema proposto. Referente à participação e disponibilidade da equipe de consultores, 4 responderam que ela foi “extremamente prestativa” e 5 responderam “muito prestativa”. Por fim, foi realizada uma pergunta aberta, não obrigatória, sobre sugestões que os colaboradores gostariam de propor e as duas respostas obtidas foram sobre dificuldades específicas dentro da metodologia Scrum e não em relação à equipe de consultores ou à consultoria prestada. Como resultado relataram a dificuldade sobre a revisão das tarefas: “acredito que seja necessário um

maior cumprimento das tarefas, principalmente no quesito de revisão, pois vejo que meus trabalhos acabam travados nessa etapa” e a extensão que as reuniões diárias estão tendo: “acredito que nas *dailys* as pessoas ainda levem muitos detalhes para ser discutidos, para encontrar soluções, o que atrapalha o andamento da conversa”.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo auxiliar a empresa Alpha a melhorar processos críticos internos, preparando-a para crescer com planejamento para que futuramente possa alcançar seu propósito de aumento de receitas. Ressalta-se que tal tema se demonstra de grande relevância para o meio empresarial, visto que muitas empresas se encontram em desafio similar, decorrente do aumento da complexidade do ambiente.

De tal forma, após a realização do diagnóstico organizacional e a identificação da área de Gestão por Processos como a que deveria ter prioridade de atuação, definiu-se os processos que envolvem o Fluxo de Tarefas e o Pós-Venda como os que mais carecem de mapeamento e melhorias. Com o auxílio da ferramenta 5W1H, foi elaborado um plano de ação, sendo determinadas quatro linhas de ação: estabelecer um novo fluxo para as tarefas e para o pós-venda; adotar de uma metodologia de gestão (Scrum); implantar um *software* para a gestão de tarefas e uma planilha de controle para o pós-venda; qualificar e treinar os funcionários.

As ações propostas foram implantadas de forma parcial. No entanto, já apresentam resultados positivos para a empresa. A adoção da metodologia de gestão Scrum possibilitou que o fluxo de tarefas da empresa fluísse melhor, além de contribuir para melhoria do clima e do sentimento de pertencimento à organização. No entanto, acreditamos que ainda há espaço para o desenvolvimento de outras áreas na empresa. Conforme mencionado, o próximo passo deve ser a implantação de um processo de Pós-Venda, que irá auxiliar a empresa a tornar os clientes atuais mais satisfeitos e, por consequência, conseguir mais indicações. Um próximo ponto, que sugerimos para trabalhos futuros, seria a estruturação de uma área comercial na organização, focada na prospecção de novos clientes.

Como reflexão final, é de relevância destacar o desenvolvimento da equipe de consultores ao longo do presente trabalho, procurando assumir um comportamento mais autônomo e pró-ativo. Várias dificuldades foram encontradas no decorrer do

trabalho, principalmente no que se refere à falta de base teórica em assuntos abordados apenas nas disciplinas do último ano da graduação em Administração. Entretanto, o comprometimento não somente dos consultores, mas também da direção e dos funcionários da Empresa Alpha, contribuiu para que o presente trabalho fosse concluído com êxito e classificado como “muito satisfatório”.

REFERÊNCIAS

BALDAM, Roquemar de Lima; VALLE, Rodrigo; ROZENFELD, Henrique. **Gerenciamento de processos de negócios – BPM: uma referência para implantação prática**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

BERTI, Anélio. **Consultoria e diagnóstico empresarial: teoria e prática**. 2ª ed. Curitiba: Juruá, 2012.

BLOCK, Peter. **Consultoria: o desafio da liberdade**. São Paulo: Makron Books, 2001.

BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM**. São Paulo: Atlas, 2000.

CARVALHO, Giuliana G. dos Santos; DUARTE, Joslaine Chemim. **Modelo de diagnóstico organizacional rumo à consultoria**. Rev. FAE, Curitiba, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. São Paulo: Atlas, 2001.

COSTA, Eugênio; POLITANO, Paulo. **Modelagem e mapeamento: técnicas imprescindíveis na gestão de processos de negócios**. In: ENEGEP, 2008, Rio de Janeiro. XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2008.

CROCCO, Luciano; GUTTMANN, Erik. **Consultoria empresarial**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

DAYACHOUM, Merhi. **40 + 16 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. 6ª Ed.: Rio de Janeiro: Brasport, 2016.

FONTES, Altair; FONTES, Fábila Gomes. **Estruturas e processos organizacionais**. v.1. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2008.

FONTES, Altair; FONTES, Fábila Gomes. **Estruturas e processos organizacionais**. v.2. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2010.

GOMES, L.G.S. **Reavaliação e melhoria dos processos de beneficiamento de não tecidos com base em reclamações de clientes**. Rev. FAE, Curitiba, 2006.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As empresas são grandes coleções de processos**. ERA – Revista de Administração de Empresa / EAESP/ FGV. São Paulo, vol. 40, nº 1, p. 6-19, jan./mar.2000.

LAMCOMBE, F. J. M.; HEILBORN G. L. J.. **Administração Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Djalma. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologias, prática**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Saulo Barbará (organizador). **Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação: foco no sistema de gestão de qualidade com base na ISO 9000:2000**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2012.

PINA, V..D; et. al. **Manual para diagnóstico de administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1970.

PORTER, M.: **Vantagem Competitiva – criando e sustentando um desempenho superior**. 27ª Ed.: Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SIQUEIRA, Morlene Maria Matias: **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

VICENTIN, Renato Augusto; SANTOS, Marilde Terezinha Prado. **O Impacto de Adoção do SCRUM na Atual Organização das Equipes de Desenvolvimento**. Revista TIS, v. 3, n. 2, 2014.

APÊNDICE A- Roteiro para entrevista com os colaboradores

1 Função:

- Que função você desempenha no seu dia a dia?

2 Sobre quais processos têm responsabilidade:

- Quais atividades você realiza durante o dia no seu trabalho?
- Existem atividades que você realiza porém não são designadas a sua função?
- Existe alguma atividade que apenas você saiba/possa fazer? Caso você não possa performar ou precise se ausentar, quem fica responsável?

3 Descrição das atividades realizadas:

- Você pode descrever como realizadas atividades citadas anteriormente?

4 Documentos utilizados: (recebidos e produzidos)

- De quais documentos você precisa para realizar seu trabalho?
- Onde você encontra esses documentos?
- Você precisa preencher algum documento?

5 Relatórios preenchidos:

- Você precisa preencher algum relatório?
- Com que frequência?

6 Necessidade de integração com colegas de trabalho:

- Você depende de informações fornecidas pelos seus colegas para conseguir desempenhar o seu trabalho?

7 Necessidade de integração com empresas terceiras:

- Para realizar o seu trabalho é necessário buscar empresas terceiras em algum momento?
- Como isso é feito?
- Com que frequência?

8 Necessidade de integração com o cliente:

- Você precisa de contato direto com o cliente para avançar nas suas atividades?
- Quantos clientes você atende ou tem contato direto?

9 Prazos que deve atender:

- Existe algum prazo de entrega a ser atendido?
- Existe algum documento utilizado que necessite de prazo para ser fornecido?

10 Softwares de apoio:

- Existe algum *software* de apoio para o desenvolvimento de suas atividades?

11 Necessidade de intervenção do gestor:

- Em algum momento durante o processo é necessária a intervenção do gestor ou outro colaborador com cargo elevado?
- Como isso ocorre?

12 Descrição do encaminhamento de atividades ao próximo:

- Após o término da sua função como é feito o encaminhamento para o próximo funcionário?
- É necessário encaminhar algum documento?

13 Sugestões de melhorias:

- Quais são as melhorias que você implementaria (em quais processos) e por quê?

14 Pergunta bônus: (resistência interna)

- Como você classificaria seu ambiente de trabalho?
- Como é a relação com os colegas de trabalho?
- Está satisfeito com as oportunidades oferecidas pela empresa?
- Acha que é recompensado adequadamente de maneira financeira pela empresa?

APÊNDICE B- Entrevista com o gestor sobre a percepção com relação à consultoria realizada e sugestões

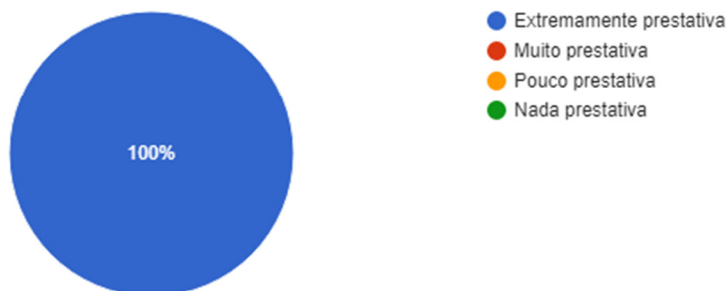
Qual o seu nível de satisfação com a consultoria prestada?

1 resposta



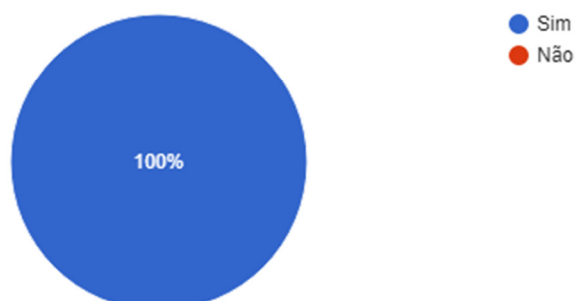
Quão prestativa é a nossa empresa?

1 resposta



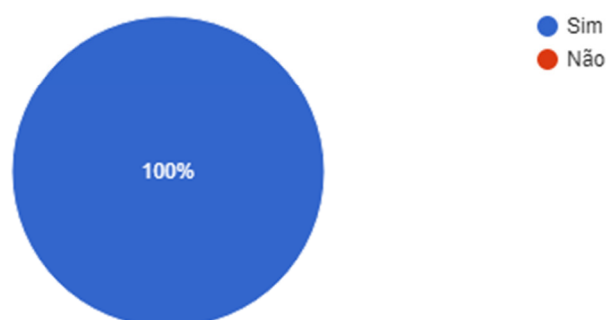
As ações sugeridas pela nossa consultoria solucionaram os problemas propostos?

1 resposta



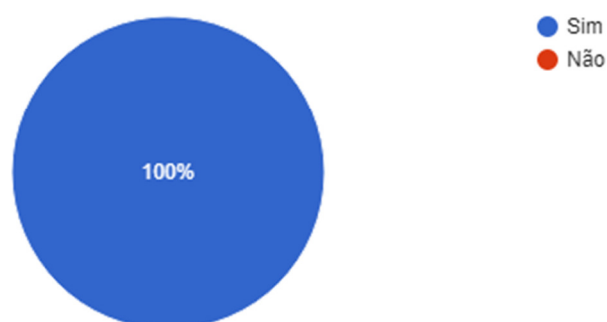
Você acredita que a consultoria irá ajudar a alavancar os resultados da sua empresa?

1 resposta



Você recomendaria a consultoria para outra empresa?

1 resposta



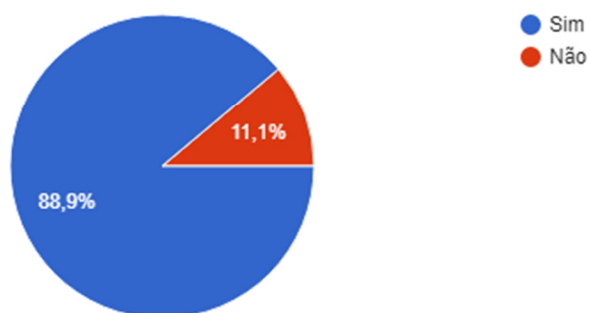
Quais sugestões você daria para a equipe de consultores? 1 resposta

Gostaria de registrar que a necessidade de nossa empresa foi plenamente atendida, com grande empenho e dedicação por parte dos consultores.

APÊNDICE C- Entrevista com os funcionários sobre a percepção com relação à consultoria realizada e sugestões

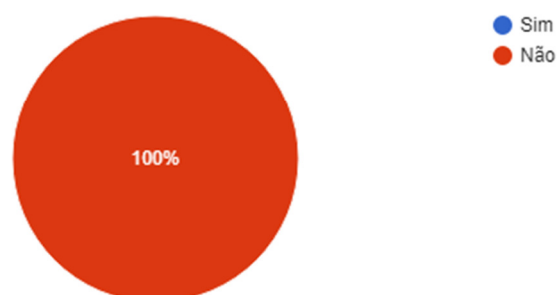
As modificações realizadas facilitaram o seu trabalho ?

9 respostas



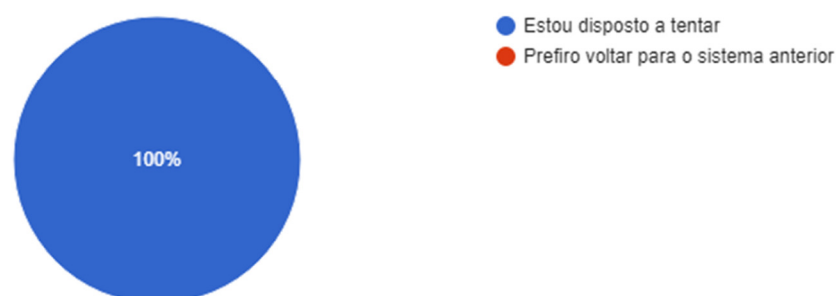
Você se sentiu prejudicado pelas modificações realizadas ?

9 respostas



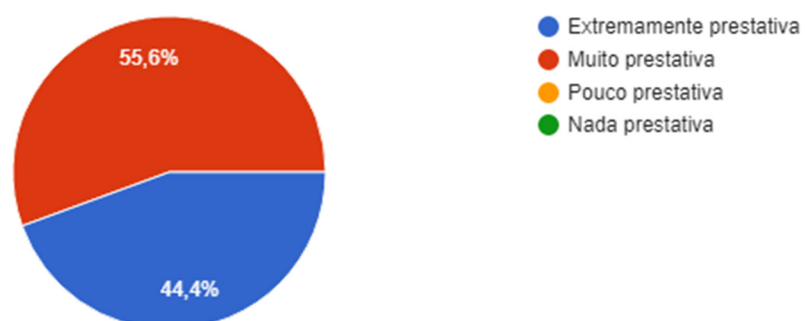
Você está disposto a testar essa nova forma de trabalho ou prefere voltar para o sistema anterior ?

9 respostas



O quão prestativa é a equipe de consultores?

9 respostas



Existe alguma sugestão de modificação na empresa, ainda não aplicada, que você gostaria de sugerir? 2 respostas

- Acredito que nas *dailys* as pessoas ainda levem muitos detalhes para ser discutidos, para encontrar soluções, o que atrapalha o andamento da conversa.
- Acredito que seja necessário um maior cumprimento das tarefas, principalmente no quesito de revisão. Vejo que meus trabalhos acabam ficando travados nessa etapa, impedindo que cheguem aos clientes e assim atrasando todo o cronograma. Porém, com esse método, é mais fácil avaliar onde ficou travada a tarefa - facilitando a percepção dos superiores a possíveis erros.