



UFMT
EM REDE

GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS

Renato Neder

Cuiabá-MT

2021

Apoio: Projeto UFMT Popular

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)



Ficha catalográfica elaborada pelo bibliotecário



Esta obra está licenciada com
uma Licença Creative Commons
Atribuição 4.0 Internacional

Ministro da Educação

Milton Ribeiro

Reitor da UFMT

Evandro Aparecido Soares da Silva

Vice-Reitora

Rosaline Rocha Lunardi

Secretário de Tecnologia Educacional

Alexandre Martins dos Anjos

Coordenador Geral do UFMT Popular

Alexandre Martins dos Anjos

Diretora do Instituto de Educação

Tatiane Lebre Dias

Produção Gráfica

Secretaria de Tecnologia Educacional - SETEC/UFMT

Diagramação

Tatiane Hirata

GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS

Renato Neder

OBJETIVOS DO CURSO

O objetivo deste curso é oportunizar elementos teóricos para um início de formação na área de Gestão de Processos.

CONTEÚDO

INTRODUÇÃO.....	5
UNIDADE I - GESTÃO DE PROCESSOS.....	7
UNIDADE II - MODELAGEM, ANÁLISE E DESIGN DE PROCESSO.....	11
UNIDADE III - DESEMPENHO, MENSURAÇÃO DE PROCESSOS SISTEMAS, TECNOLOGIAS E AUTOMAÇÃO.....	19
CONCLUSÃO.....	26
REFERÊNCIAS.....	27
CURRÍCULO - RESUMO.....	28
FRAMEWORK GESTÃO DE PROCESSOS.....	29

INTRODUÇÃO

Olá, sejam bem-vindos e bem-vindas ao curso de Gestão de Processos de Negócios.

Organizamos este curso com base na certificação de processos, portanto, vocês verão ao longo do texto e de nossas discussões diversas referências ao BPM¹ CBOK que é um guia de melhores práticas em Gestão de Processos, desenvolvido e mantido pela ABPMP Brasil.

Com este curso, pretende-se oferecer elementos para um início de percurso na formação em Gestão de Processos, pois essa é uma área gerencial extensa e complexa que vai requerer de vocês um grande aprofundamento teórico e prático, espero poder contribuir auxiliando você nos primeiros passos.

O curso tem por base a metodologia proposta no BPM CBOK (2013). Assim, dividiremos a Gestão de Processos em 05 fases distintas:

- a primeira trata da modelagem dos processos de negócio;
- a segunda traz a análise destes processos;
- a terceira faz referência ao design de um novo processo;
- a quarta enfoca o monitoramento desses processos
- a quinta enfatiza sua automação.

Nossos objetivos são:

- Consolidar conceitos e métodos referentes à Gestão de Processos em organizações, relação com o planejamento estratégico, modelagem de Processos.
- Oportunizar conhecimentos para Análise de Processo, compreendendo o ambiente, estruturas analíticas, padrões de coletas de informação, conceitos-chave de análise de processos.
- Discutir gerenciamento de desempenho de processos, conceitos de desempenho de processos, métricas e indicadores de desempenho, acompanhamento do desem-

1 BPM Sigla para Business Process Management (Gestão de Processos de Negócio)

penho, capacidade de mensuração de desempenho.

- Discutir Tecnologias de BPM, Negócios e tecnologias de informação, capacidade tecnológica, Automação de processos.

UNIDADE I - GESTÃO DE PROCESSOS

1.1 GESTÃO DE PROCESSOS

Compreende-se processo como todo o esforço administrativo pautado na transformação de entradas pré-determinadas e em saídas que apresentam algum valor para a organização.

Os processos são finitos e reutilizáveis, esta última característica é central para a gestão, pois, uma vez organizado ou reorganizado, o processo é reutilizado inúmeras vezes.

Baldam, Valle e Rozenfeld (2014) afirmam que o propósito de um processo qualquer é transformar entradas (energia, materiais, informação, etc.) em uma ou mais saídas, com maior valor econômico ou social. Desta forma, o objetivo de qualquer processo, seguindo com os autores, é a transformação de insumos em produtos com valor adicionado.

Alguns autores, dentre eles Oliveira, conceituam processos como “o conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar as necessidades e as expectativas dos clientes externos e internos das organizações” (OLIVEIRA, 2012).

Por esta razão, é importante destacar aqui a diferença existente entre a Gestão por Processos e a Gestão de Processos.

A Gestão por Processos pode ser compreendida como um paradigma administrativo, enquanto a Gestão de Processos pode ser entendida como ferramenta administrativa.

A Gestão por Processos, enquanto paradigma da administração, tem como uma das prováveis origens a TQM (Total Quality Management) ou Gestão da Qualidade Total. Trata-se de um esforço gerencial que tem suas raízes no modelo japonês de administração, no pós-guerra, com o intuito de melhorar a qualidade dos produtos. Tem seu foco voltado para a qualidade de todos os processos subjacentes à produção, sendo que, de um modelo de qualidade, onde se detectam as falhas nas últimas etapas da produção, geralmente nos produtos acabados, passa-se a controlar a qualidade nas mais diversas etapas do processo produtivo. Isto permite a diminuição de perdas e desperdícios, garantindo a melhor utilização dos recursos e maximizando a qualidade dos produtos.

A gestão da qualidade total criou as bases do que hoje é chamado de gestão por processos, o que sugere uma mudança no foco da administração tradicional, departamenta-

lizada, para uma administração que tem seu foco nos processos.

Na gestão tradicional, a organização é gerida por meio de seus departamentos, com ênfase na especialização, onde cada área funcional é responsável por determinado escopo de tarefas. Apesar de apresentar vantagens claras, este paradigma de gestão pode falhar por não compreender a organização como um todo. Em contrapartida, a gestão por processos tem como principal vantagem a integração dos procedimentos administrativos, com ênfase na visão sistêmica da organização.

Como ferramenta administrativa, a Gestão de Processos pode dinamizar a organização, uma vez que permite o mapeamento e posterior reorganização dos processos com o intuito de melhorar a qualidade dos seus serviços e produtos. Facilita, ainda, a comunicação interna e o desenvolvimento de manuais que permitam aos “clientes”, internos e externos, compreenderem as diversas funções da organização, melhorando assim a aprendizagem organizacional e contribuindo para a Gestão do Conhecimento explícito.

A Gestão de Processos, segundo OLIVEIRA (2012) também é um fator que pode agilizar o desenvolvimento e manutenção dos sistemas informacionais da organização, uma vez que a lógica hegemônica de programação se orienta, também, por processos. Vale lembrar que: A gestão de processos é orientada à adoção, pelas organizações, de cadeias de valor sob o ponto de vista de seus clientes. Gerir processos nas organizações exige uma cultura proativa por parte de todos os seus membros, sendo necessária a capacitação continuada do capital humano, além da capacidade de enfrentar mudanças e novas demandas.

1.1.1 GESTÃO DA MUDANÇA

O objetivo da gestão da mudança é estabelecer um conjunto de ações para minimizar os impactos decorrentes da implantação de uma ação de transformação.

Nesse caso, a transformação será a implantação de um “escritório de processos” que deverá interagir com toda a organização.

Baldam, Valle e Rozenfeld (2014) complementam esta ideia afirmando que a gestão da mudança tem basicamente três aspectos. Num primeiro momento, é modelar o seu processo de gestão. Paralelamente, é necessário optar entre autonomia interna ou dependência externa de competências humanas. Por fim, é necessário pensar as competências como condições necessárias, mas insuficientes para minimizar resistências e possíveis conflitos. Portanto, faz-se necessário trabalhar a cultura organizacional.

Assim, é essencial planejar, e muito bem, a comunicação. Durante o processo de mudança, entende-se ser de grande importância a disseminação de uma cultura voltada para os processos interfuncionais e interorganizacionais, com foco na satisfação dos clientes.

Os colaboradores e/ ou servidores, no caso de organizações públicas, devem estar cientes de que a organização é um conjunto de processos interligados e de que o trabalho por eles desenvolvido faz parte desse conjunto, revelando-se importante para a consecução dos patamares de qualidade almejados. Para reforçar essa ideia, é importante que os gestores realizem reuniões periódicas com o intuito de favorecer a integração dos processos por meio da absorção dos princípios da gestão orientada para processos (SANTOS et al., 2014).

Esta orientação por processos pode ser feita de diversas maneiras diferentes, mas, devido à grande demanda apresentada pelas organizações contemporâneas, surge a BPM (Business Process Management), área gerencial que tem como objetivo organizar o conhecimento acerca de processos de negócio.

Capote (2012) apresenta a BPM como uma mudança de mentalidade para qualquer organização que reconhece seus processos como chave para um bom planejamento e que um bom planejamento leva necessariamente a um bom resultado.

Gerir uma organização sob o enfoque do BPM (Business Process Management) é um dos grandes desafios para a Gestão de Recursos Humanos ou de Pessoas, demandando, para superá-lo, amplo entendimento sobre o efeito da mudança em processos nos colaboradores/servidores. (SANTOS et al., 2014).

Para Baldam, Valle e Rozenfeld (2014), a composição da equipe para BPM varia conforme a política da organização e algumas das atividades são realizadas de forma pontual. Assim, parte da equipe estará envolvida numa organização matricial em que, no estudo de um dado processo, haverá pessoas de diversos departamentos ou setores e a equipe deve possuir competências para atuar segundo esta abordagem.

1.1.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Em relação ao planejamento estratégico, cabe ressaltar que é importante alinhar a BPM com a estratégia da organização, pois, para ser efetivo no esforço da gestão por processos, suas atividades devem estar alinhadas com os objetivos da organização. Deve estar claro, portanto: quem é o cliente, qual é o negócio e de qual maneira a organização pretende chegar aos seus objetivos.

A gestão por processos, alienada do planejamento, está fadada ao fracasso, uma vez que, sem objetivos bem definidos, qualquer esforço organizacional pode ser invalidado.

No Handbook, nominado Manual de BPM, Burlton (2013) afirma que é papel principal da gestão de processos de negócios (BPM) garantir que as várias capacidades organizacionais estejam alinhadas entre si e que, em conjunto, ofereçam um desenho condizente com os objetivos e metas estratégicas da organização.

Em contrapartida, uma organização, com alta maturidade em processos de negócio, naturalmente deve efetuar seu planejamento tendo como um dos focos principais os processos.

ATIVIDADES

ATIVIDADE 1: Marque a resposta correta.

O que é Gestão de Processos de Negócio?

- É uma maneira de gerir os recursos humanos da organização.
- É uma subárea da Gestão financeira que se preocupa com os ativos de conhecimento.
- A gestão por processos tem como principal vantagem a integração dos procedimentos administrativos, com ênfase na visão sistêmica da organização.
- A gestão por processos não tem nenhuma relação com a cultura organizacional.

ATIVIDADE 2: Marque a resposta correta (conforme o texto).

Quanto a relação entre planejamento estratégico e Gestão de Processos:

- A Gestão de Processos ocorre de maneira independente da estratégia da organização.
- As atividades da gestão de Processos devem estar alinhadas aos objetivos estratégicos da organização.
- O foco do planejamento, em uma organização orientada a processos, deve estar nos departamentos da organização.
- O planejamento estratégico deve vir, exclusivamente, da administração superior

UNIDADE II - MODELAGEM, ANÁLISE E DESIGN DE PROCESSO

2.1 MODELAGEM DE PROCESSOS

A modelagem de processos é uma forma de representar processos complexos de maneira mais simplificada, usualmente utiliza figuras e gráficos para representar o fluxo do processo na organização.

Um modelo é, então, uma simplificação da realidade e, por suas características, permite a replicação, a escalabilidade, o teste e a validação. Por exemplo, antes de construir um navio, o engenheiro primeiro constrói um modelo o que permite gerar estimativas para sua construção.

Desta forma, o modelo do processo pode ser usado em todas as fases da Gestão de Processos da análise até o monitoramento. Um modelo de processos pode ser desenvolvido em diferentes notações. A mais comum é o fluxograma, porém é a notação que tem despontado nas ações de BPM é a BPMN (*Business Process Model and Notation*).

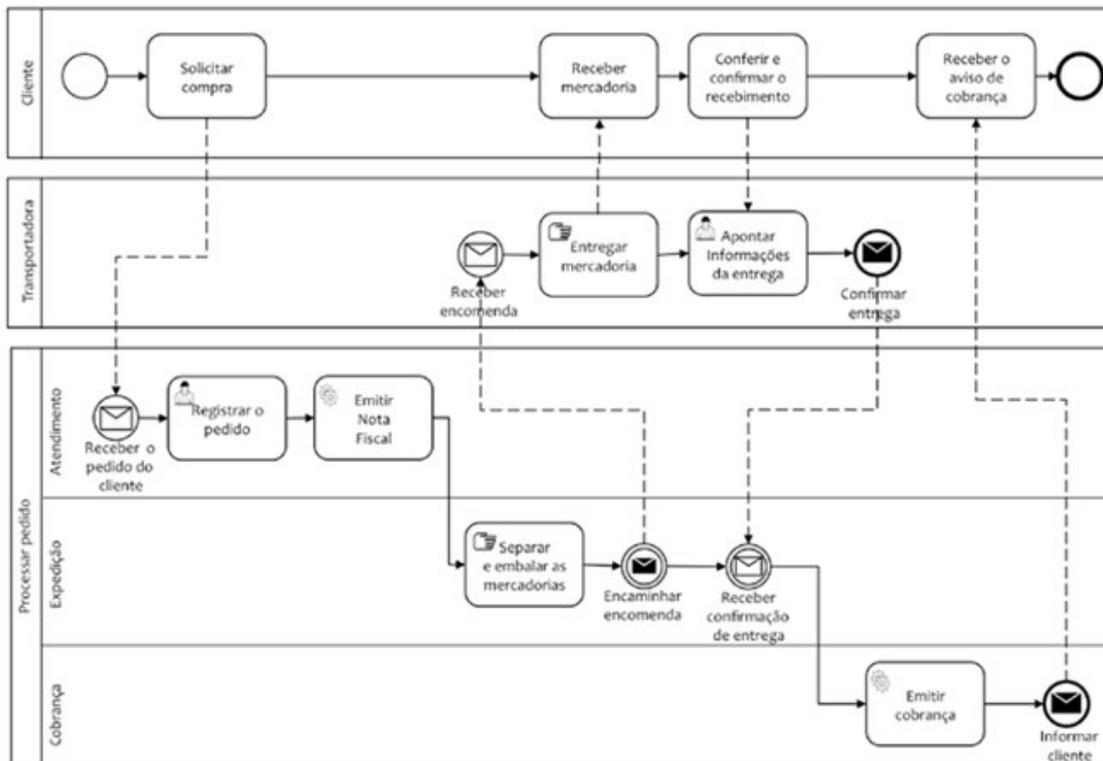


Figura 1: Fluxo de processos em notação BPMN

Fonte: CBOOK (2013)

Na figura 01, pode-se verificar alguns símbolos que são chave para a BPMN, os retângulos grandes, denominados piscinas, representam processos diferentes que muitas vezes pertencem a outras organizações, os retângulos menores representam as tarefas, os círculos representam eventos, e as linhas representam os fluxos.

Para ampliar seus conhecimentos sobre BPMN acessem os seguintes vídeos:

<https://www.youtube.com/watch?v=EpcwaVZ9Km0>

<https://www.youtube.com/watch?v=-oUrXAjjSvA>

2.2 ANÁLISE DE PROCESSOS

Pode-se compreender a análise de processos como um esforço administrativo que busca a compreensão do estado atual de um processo ou de um conjunto de processos de negócio. Para tanto, faz uso de ferramentas e técnicas administrativas de análise.

Para Baldam, Valle e Rozenfeld (2014), as atividades efetuadas na fase de análise permitem compreender a organização como um todo, além de verificar onde estão inseridos os processos foco da análise, na busca pela compreensão das lacunas e desvios de desempenho dos processos.

O BPM CBOK (2013) propõe que a análise de processos, no nível conceitual, pode ser usada para fazer com que a liderança executiva se comprometa com uma forma diferente de pensar sobre os processos, levando a conversa para um nível estratégico e utilizando a análise para tomar decisões sobre prioridades. No nível tático, é útil para fundamentar futuros esforços de aumento de produtividade, padronização da execução do trabalho e criação de uma rotina de trabalho mais eficiente.

A principal vantagem de se analisar o estado atual de um processo ("AS-IS") é compreender como o trabalho é executado. Regularmente, as organizações atualizam seus planos estratégicos, analisam o mercado e o cenário de negócio na busca de novas oportunidades e traçam novas metas, em parte por fatores internos à organização e, em parte, por fatores externos. Neste sentido, a análise pode proporcionar subsídios para uma adequação dos processos a nova realidade.

É função chave do esforço de análise o papel do analista de negócio, que para Baldam, Valle e Rozenfeld (2014) trabalha para esclarecer, analisar, comunicar e validar os requisitos para mudanças em processos de negócios. Segundo os mesmos autores, os analistas compreendem as necessidades e problemas do negócio. Desta forma, podem

recomendar soluções para esses problemas.

Um entendimento dos processos de negócio se inicia com a compreensão da estratégia organizacional e do ambiente de negócio. Para entender o ambiente, os analistas devem buscar a compreensão de qual é o negócio em que ele está inserido, quais são os clientes e qual é o valor que a organização entrega a este cliente.

A seguir, serão apresentadas algumas técnicas de análise de ambiente de negócio:

- **Benchmarking:** é um processo sistemático e contínuo de medida e comparação das práticas de uma organização com as das líderes do seu setor, não necessariamente concorrentes. Buscam-se informações que ajudarão a organização a implementar ações para melhorar o seu desempenho.
- **Análise SWOT:** sigla para Strengths (pontos fortes), Weaknesses (pontos fracos), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças), trata-se de uma ferramenta estrutural da administração que pode ser utilizada para comparar a organização com seus concorrentes diretos. Analisa como os processos se comparam com os processos concorrentes e considera as vantagens competitivas.
- **Melhores práticas:** identifica processos que são semelhantes ao processo que está sendo analisado em outras organizações e/ou segmentos. A técnica permite escapar da síndrome do “pensamento de grupo” que muitas vezes existe quando as organizações só olham para dentro de seu próprio segmento de negócio. (BPM CBOOK, 2013)

Para executar a análise de maneira satisfatória, muitas vezes serão necessárias equipes multidisciplinares para dar conta das diferentes expertises que estão presentes nos diferentes processos de negócio. Por exemplo, quando forem tratados processos que têm relação com a parte financeira da organização, é importante que parte da equipe de análise seja especialista nesta área.

2.2.1- LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES SOBRE O PROCESSO

Com a equipe de análise montada e a análise do ambiente de negócios efetuada, deve-se buscar a compreensão do processo: para que este serve; quais caminhos o mesmo percorre na organização; quais são as pessoas, equipes; quais os departamentos responsáveis pelas diferentes fases do processo.

Alguns métodos para o levantamento das informações, segundo o BPM CBOK (2013), podem ser aplicados, tais como: Entrevistas; Workshop; Conferência; Observação direta; praticar no lugar de observar; análise de arquivos em vídeo ou em tempo real; simulação de atividades do processo.

2.2.2- DESEMPENHO DE PROCESSO

Quando se parte para analisar um processo, não se pode perder de vista que a principal função da análise é corrigir problemas de desempenho, portanto deve-se buscar quaisquer indicadores que, eventualmente, existam no processo a ser analisado. Por exemplo, se o processo gera uma fila de clientes, pode-se usar um indicador de tempo para mensurar a qualidade do processo. Em média, quanto tempo o cliente fica na fila?

O BPM CBOK (2013) apresenta, também, algumas ferramentas que podem contribuir para o processo de análise, são elas: análise de custos; análise de tempo de ciclo; análise de padrão; análise de causa-raiz; análise de sensibilidade; análise “e-se” (what-if); análise de riscos; análise de layout do local de trabalho; análise de alocação de recursos; análise de motivação e recompensa; análise da qualidade; Análise do valor; análise de conformidade legal; análise de redes sociais.

2.2.3 CONSIDERAÇÕES PARA O SUCESSO DA ANÁLISE

Muitos fatores podem influenciar positiva ou negativamente para o sucesso ou fracasso de um projeto de análise. Dentre os principais fatores, cabe apontar o comprometimento das lideranças organizacionais com a estratégia de análise de processos. Outro ponto importante a ser lembrado diz respeito à cultura organizacional e a sua maturidade em processos de negócios.

O comprometimento da equipe de análise e sua expertise também são fatores fundamentais para o sucesso da análise, por fim vale lembrar do foco no cliente, uma vez que a BPM é uma disciplina gerencial que busca gerir processos de negócio com foco na entrega de valor aos clientes.

2.3 DESIGN DE PROCESSOS

Segundo BPM CBOK (2013), existem diversas maneiras de realizar um design de processos, sendo imprescindível entender o que é apropriado para uma cultura e/ou situa-

ção particular. O design de processos é a definição formal de objetivos e a organização das atividades e regras necessárias para produzir um resultado desejado.

Aqui, trabalharemos de forma mais intensa com o CBOK, pois esse conceito de Design ou Desenho na tradução para o português vem da sua estrutura. O guia divide as fases de análise e design. Na sua concepção primeira, deve-se fazer a análise do estado atual do processo (*AS-IS*), para só depois pensar em seu estado futuro (*TO-BE*), com base nos requisitos da análise

O design de processos trata a mudança de processo que irá impactar no alcance de metas e estratégias organizacionais para satisfazer o cliente através de uma perspectiva “de fora para dentro”. Deste modo, qualquer design de processos deve considerar o trabalho em nível de processo (interfuncional) e as atividades (intrafuncional) que são executadas em diferentes áreas funcionais e por várias pessoas. (BPM CBOK, 2013)

Continuando com o BPM CBOK (2013), uma área funcional pode executar atividades e ou tarefas para diferentes processos. O trabalho e seu ordenamento em uma área funcional são denominados fluxo de trabalho, que é uma agregação de atividades nesta área.

A modelagem mostrará o trabalho como um fluxo que, por sua vez, descreve o relacionamento de cada atividade com as demais atividades executadas na área funcional. Os processos são iniciados por eventos específicos e têm uma ou mais saídas que podem resultar na conclusão do processo ou *handoff*² para outro processo.

Assim, o design de processo envolve a reorganização dos processos de negócio tendo em vista uma melhoria contínua do seu desempenho. Para tanto, parte-se dos dados levantados na fase de análise, com o intuito de minimizar problemas de desempenho.

É importante destacar que o design de processos deve envolver, além de todos os responsáveis pelo processo e a equipe responsável pela mudança, a liderança executiva da organização, pois o design traz a mudança no bojo de suas ações e para a implementação da mudança é sempre necessário o comprometimento das lideranças da organização.

Além disso, não deve se perder o foco da BPM no cliente. Se os processos existem para entregar valor ao cliente, esse deve ser lembrado em todas as suas fases.

O design não deve, então, ser responsabilidade apenas da equipe de mudança, uma vez que ele é responsabilidade de toda organização.

2 Handoff: É a passagem de responsabilidade, ou seja, quando um processo muda de área funcional ou ainda o fluxo muda de processo.

Continuando com o CBOK (2013), não se pode simplesmente começar do zero como se a organização e sua operação não tivessem algum passado. Compreender a história e a operação atual é a base para qualquer novo design, independentemente do escopo de transformação.

O novo design deve resolver problemas existentes ou aproveitar oportunidades, possibilitando que a organização se beneficie. Portanto, é necessário considerar como a mudança de um processo impacta outros processos relacionados no processo ponta a ponta. Outra questão importante a se considerar no processo de mudança e design de processos é a cultura organizacional.

O design de um novo processo deveria, então, levar em consideração os modelos passados do processo em consonância com o estado atual do negócio, da legislação, da cultura organizacional, das relações de trabalho, ou seja, de todas as variáveis que impactam no processo.

O produto desse design é a reorganização das tarefas e recursos organizacionais em prol do planejamento organizacional tendo sempre em vista o cliente da organização.

Outra questão importante a se considerar no processo de mudança e design de processos é a cultura organizacional. É por meio da cultura da organização que a equipe de mudança devesse transitar na busca pela melhoria da realidade organizacional.

Deve também considerar as regras de negócio, requisitos de tempo, a necessidade de balancear a carga de trabalho entre as equipes, as realidades de políticas e padrões corporativos, requisitos de reportes, requisitos de auditoria, entre outros.

Qualquer método padronizado deve ser monitorado para assegurar que seja seguido e esse controle pode ser realizado pelo escritório de processos. (BPM CBOK, 2013)

O requisito básico, entretanto, é visualizar essas perguntas sob a perspectiva de como cada uma das respostas pode ser usada para transformar as operações de negócio e o valor fornecido para os clientes.

Embora possam ser usadas várias abordagens de design de um novo processo, há certas atividades-chave que devem ser realizadas nesta fase, como por exemplo:

- Design do novo processo nos diversos níveis de detalhe apropriados;
- Definição de atividades internas ao novo processo e identificação do fluxo de trabalho e dependências;

- Definição de cenários de operação de negócio e modularização em torno desses cenários; definição das necessidades de dados;
- Definição de regras que controlam atividades;
- Definição de handoffs de processos entre áreas funcionais;
- Definição de valor para o cliente a partir da mudança e vinculação à medição do sucesso; definição de métricas desejadas no novo processo;
- Definição e design de reportes de desempenho; comparações com análises existentes;
- Criação de requisitos e especificações de mudança de sistemas técnicos e de negócio;
- Criação de design físico;
- Análise e design de infraestrutura de tecnologia da informação;
- Simulação de modelo, teste e aceitação;
- Design e construção de interfaces para dados e sistemas legados;
- Geração ou construção de aplicativos de suporte;
- Teste de atividades de negócio com suporte a aplicativos, interfaces com os sistemas legados; e
- Criação e execução de um plano de implementação. (BPM CBOK, 2013)

Embora estas atividades-chave apareçam em uma sequência lógica, não acontecem necessariamente nessa ordem e muitas ocorrerão simultaneamente. Esta lista tem apenas o propósito de considerá-las no contexto do design, das metodologias da organização, das normas organizacionais e das necessidades de controle e gerenciamento.

Por fim, ressalta-se que atualmente as organizações, independentemente do setor em que atuam, deveriam enfatizar a gestão de negócios sustentáveis, visando reduzir ou eliminar o consumo e uso de recursos em processos que não agregam valor. No design do um novo processo, é importante considerar não somente a prosperidade econômica da organização, mas seus impactos ambientais e sociais.

ATIVIDADES

ATIVIDADE 3: Indique a resposta que não tem relação direta com a Gestão de Processos de Negócio.

- O design de processos é responsabilidade de toda a organização.
- O design de processos se preocupa com o estado futuro dos processos.
- A fase de design antecede a fase de análise de processos.
- São maneiras de levantar informações: Entrevistas; Workshop; Conferência; Observação direta; praticar no lugar de observar; análise de arquivos em vídeo ou em tempo real; simulação de atividades do processo.

ATIVIDADE 4: São técnicas de análise de ambiente de negócios, exceto:

- Análise SWOT
- Benchmarking
- Melhores práticas
- Diagrama espinha de peixe

UNIDADE III - DESEMPENHO, MENSURAÇÃO DE PROCESSOS SISTEMAS, TECNOLOGIAS E AUTOMAÇÃO

3.1 DESEMPENHO E MENSURAÇÃO DE PROCESSOS

A busca pela gestão por processos de negócio requer que medidas, métricas e indicadores de desempenho estejam disponíveis para monitorar os processos de forma que estes atendam às metas estabelecidas pelo planejamento.

As métricas e indicadores podem ser utilizados em todas as fases da gestão de processos seja para modelar o processo na fase inicial, analisar o processo, desenvolver um novo design ou monitorar um processo já implantado.

Estes indicadores envolvem a compreensão do que medir e de que forma medir. Desta maneira, para efetuar essa complexa tarefa, a equipe de mudança deve estar preparada para as mais variadas funções de negócio e tarefas distintas.

O monitoramento bem feito dos processos permite corrigir percursos, antecipar problemas, sanar distorções, ou seja, pode se tornar uma ferramenta administrativa valiosa para a gestão.

Baldam, Valle e Rozenfeld (2014) propõem as seguintes atividades para monitoramento de desempenho:

- apoiar o registro do desempenho dos processos ao longo do tempo;
- realizar benchmarking com referenciais externos e internos;
- realizar auditorias do processo em uso;
- realizar análise da maturidade da organização;
- planejar e distribuir os dados de monitoramento de desempenho.

A compreensão dos processos, seu gerenciamento e ganhos de controle sobre as variações em processos são chaves para fornecer produtos e serviços com qualidade nos segmentos de negócio em que estabilidade e previsibilidade são condições fundamentais.

O gerenciamento de desempenho de processos assume um papel-chave no alinhamento de objetivos organizacionais com a voz do cliente por meio de processos. Variações em qualidade, duração, entrega e custo existem em todos os processos. Compreender e reduzir variações são chaves para prover serviços e produtos. (BPM CBOK, 2013)

O propósito geral do monitoramento do desempenho é compreender o estado presente do processo. Muitas vezes, em tempo real, todos os processos podem ter um monitoramento dos seus resultados, o que acarreta em mais controle para os gestores da organização.

De acordo com CBOK (2013), o desempenho do processo pode ser medido pelos atributos do produto ou serviço que o processo produz, tais como confiabilidade, capacidade, exceção, tempo de resposta e complexidade.

O desempenho do processo pode também ser medido pelos atributos do próprio processo, tais como a eficácia de remoção de defeitos, esforço e tempo de ciclo.

Essas medições podem fazer referência ao desempenho real do processo e prever o comportamento futuro e as saídas. A capacidade para realizar o gerenciamento de desempenho de processos e obter os resultados esperados está diretamente relacionada ao nível de maturidade em processos da organização.

Para o BPM CBOK (2013), a construção dos sistemas de mensuração do desempenho deve tomar por base a realização de palestras, workshops e/ou grupos de discussão, com o intuito de discutir, entre a gerência da organização, gestores de desempenho e os demais atores envolvidos, as medidas a serem implementadas e seus possíveis impactos.

Cabe ressaltar que, mesmo após o estabelecimento do sistema de mensuração do desempenho, este deve ser avaliado continuamente para que possa atender à necessidade dinâmica de alinhamento dos processos organizacionais com o negócio e com o foco do cliente.

Nesta linha, as medidas para mensuração do desempenho em processos estão diretamente relacionadas à quantificação de dados (ou conjunto de dados), a partir da delimitação de um padrão e qualidade aceitável (precisão, completude, consistência e temporalidade).

3.1.1 MÉTRICAS E INDICADORES

Baldam, Valle e Rozenfeld (2014) entendem indicadores de desempenho como ferramentas de acompanhamento de processos que permitem:

- Situar-se em relação a valores nominais definidos e corrigir eventuais desvios
- Medir as melhorias obtidas.
- Motivar e empenhar os trabalhadores na obtenção dos objetivos.
- Identificar atividades e procedimentos que não tenham tido os resultados esperados.
- Facilitar a implementação e os ajustes necessários do novo processo.

Continuando com Baldam, Valle e Rozenfeld (2014), os indicadores devem seguir, ainda, os seguintes critérios de seleção: devem ser confiáveis, universais, mensuráveis, consistentes, devem estar disponíveis, ter relevância e efetividade.

No mesmo sentido, o BPM CBOK (2013) enumera doze características para indicadores de desempenho de processos (PPI): alinhamento, responsabilidade, tendência, acionável, poucos em número, fácil de entender, equilibrado e vinculado, transformador, padronizado, orientado a contexto, reforçado e relevante.

Por fim, cabe ressaltar a busca pela estabilização dos processos: quando estes estão estáveis, a variação no seu desempenho é previsível, dessa forma, resultados inesperados são raros.

3.2 SISTEMAS, TECNOLOGIAS E AUTOMAÇÃO

Muito se tem discutido no âmbito da gestão e da ciência da administração sobre o gap existente entre área de negócio e área de tecnologia da informação. Esse distanciamento entre as áreas tem criado dificuldades de toda a sorte. Assim, os gestores e cientistas da administração têm buscado formas de unir essas duas áreas.

A gestão de processos surge como uma maneira de diminuir o abismo existente entre essas áreas, ou ao menos construir pontes entre elas. A automação de processos é parte importante deste esforço. Pode se aferir que uma estratégia eficiente de BPM passa necessariamente por uma integração entre tecnologia e negócio.

O simples fato de se automatizar um processo de negócio não garante, contudo, ganhos à instituição. A automação de processos pode, todavia, ampliar a produtividade organizacional através de ganhos exponenciais de eficiência e eficácia,

Para Baldam, Valle e Rozenfeld (2014), nem todas as tarefas de processos de negócios podem ser automatizadas pela TIC e este fator, portanto, se torna um desafio para o gestor no momento de decidir pelo sistema que melhor se adequa à Gestão por Processo da Organização.

A gestão de processos, segundo o CBOK (2013), pode ser entendida como a integração entre processo, pessoas e tecnologia para conectar estratégias de negócios ao foco no cliente. Neste contexto, a tecnologia se torna uma parte fundamental no auxílio da criação de transparência necessária para atingir objetivos muitas vezes conflitantes como, por exemplo, qualidade versus quantidade e ou velocidade.

Continuando com o guia CBOK (2013), a estratégia de negócio deve determinar o tipo de tecnologia necessária para traduzir a visão estratégica da organização em operações de negócios. Sem esta perspectiva de ligação direta da visão e das operações, tanto a tecnologia de BPM quanto qualquer outra iniciativa de automação não podem ser suportadas.

A criação da visão de negócio deve, contudo, ter em conta os recursos de tecnologias de BPM e o potencial para uma operação diferente e flexível. As necessidades de negócio devem claramente direcionar a visão de tecnologia.

Sendo assim, a tecnologia irá possibilitar um papel relevante quando se pensar na determinação da evolução da organização e sua capacidade de criar um ambiente de mudança flexível.

Pode-se destacar que existem diversas tecnologias de BPM com finalidades distintas e algumas delas estão evidenciadas na Tabela 1:

Principais usos	BPA	EA	BRMS	BPMS	BAM	SOA EAI	Repository
Análise de processo (tempo, custo, capacidade, qualidade)	Sim	Sim		Sim	Sim		
Modelagem de processos	Sim	Sim		Sim			Sim
Arquitetura de processos	Sim	Sim		Sim			Sim
Simulação	Sim		Sim	Sim			
Gerenciamento de dados		Sim		Sim			Sim
Desenho de arquitetura de informações, hardware e aplicações		Sim					
Monitoramento e gerenciamento de arquitetura de informações, hardware e aplicações		Sim					
Desenho e armazenamento de regras de negócio			Sim	Sim			
Execução de regras de negócio			Sim	Sim			
Interface para aplicação				Sim	Sim	Sim	
Geração de aplicação				Sim	Sim		
Execução de processo				Sim			
Medição de processo				Sim	Sim		

Figura 2: Principais tecnologias de BPM

Fonte: ABPM, 2013. Nota: Business Process Analysis (BPA) Enterprise Architecture (EA) Business Rules Management Systems (BRMS) Business Process Management Suite (BPMS) Business Activity Monitoring (BAM) Service Oriented Architecture e Enterprise Application Integration (SOA/EAI) Enterprise Repository.

São muitas as tecnologias existentes para BPM, o que leva ao questionamento: Quais tecnologias devo utilizar na minha organização? É uma pergunta complexa que depende de diversos fatores, como por exemplo: A organização já trabalha com alguma tecnologia que dá suporte a BPM? A organização já tem maturidade em BPM? A organização possui recursos para investimento em tecnologias de BPM?

Dependendo das respostas, existem diversos caminhos para seguir, mas se a organização está iniciando a caminhada em BPM, uma possibilidade é começar usando uma solução de BPA, para modelar processos de negócio. Existem diversas opções algumas delas gratuitas na versão mais básica como o **Bizagi Modeler** e o **Bonita**.

Segundo o CBOK (2013), as lições aprendidas de sucessos e fracassos com BPM mostram que um dos fatores-chave de sucesso é o envolvimento e a interação de partes inte-

ressadas que realizam as tarefas e representantes da área de Tecnologia da Informação na análise, desenho e implementação de iniciativas de BPM.

Aplicar BPMS para processos insuficientemente desenhados pode levar a resultados desapontadores, ou seja, uma estrutura de processo mal planejado pode ser automatizada e colocar a organização em níveis de risco ainda maior.

BPM frequentemente começa sem que se tenha em mente o uso de ferramentas e, à medida que evolui, as ferramentas são selecionadas para atender necessidades de negócio. A seleção de ferramentas trará, sem dúvida, um impacto definitivo sobre a área de Tecnologia da Informação e sobre o negócio.

Esse impacto pode ser descrito em um desenho ou arquitetura do ambiente futuro de operações de negócio. Isso é importante porque servirá como um guia de como o novo negócio e ambiente de modelagem, simulação de processos, geração de aplicações, medição e monitoramento de desempenho se darão. (ABPM CBOOK, 2013).

A forma como a ferramenta ou conjunto de ferramentas será utilizada será impulsionada pela visão de negócio e a capacidade de mudança da organização. A estratégia de tecnologias de BPM deve prover suporte à visão de negócio, mas também deve estar de acordo com a realidade financeira e aceitação da organização.

A mudança para um uso corporativo ou mais amplo de tecnologias de BPM é uma mudança cultural. A configuração da ferramenta ou conjunto de ferramentas é importante para determinar a forma como a ferramenta será usada e suas capacidades.

Por fim, deve se compreender que a automação de processos é algo processual e requer uma maturidade da empresa em relação a gestão por processos, porém não ficam dúvidas que, se feita a forma correta, a automação pode implicar em enormes ganhos de eficiência na organização.

ATIVIDADES

ATIVIDADE 5: Indique a resposta que não tem relação direta com a Gestão de Processos de Negócio.

(X) A automação dos processos de negócio garante ganhos imediatos para a organização.

() Os indicadores devem seguir os seguintes critérios: devem ser confiáveis, universais, mensuráveis, consistentes, devem estar disponíveis, ter relevância e efetividade

() O sistema de mensuração do desempenho deve ser avaliado continuamente para que possa atender à necessidade dinâmica de alinhamento dos processos organizacionais com o negócio e com o foco do cliente.

() As métricas e indicadores podem ser utilizados em todas as fases da gestão de processos seja para modelar o processo na fase inicial, analisar o processo, desenvolver um novo design ou monitorar um processo já implantado.

ATIVIDADE 6: São tecnologias de BPM, exceto:

- () Enterprise Architecture (EA)
- (x) Sistemas Gerenciadores de Banco de Dados (SGDB)
- () Business Rules Management Systems (BRMS)
- () Business Process Management Suite (BPMS)

CONCLUSÃO

Gostaríamos de ressaltar, nesse espaço, que a Gestão de Processos é uma disciplina gerencial complexa, que faculta aos agentes da administração organizar seus recursos administrativos sob uma ótica horizontal. Para tanto, faz-se necessário um esforço administrativo que permita um processo de mudança na organização.

Com esse curso buscamos oferecer uma base mínima para que os gestores e colaboradores comecem a pensar em uma estratégia que permita essa mudança de paradigma. Seu intuito não foi ser prescritivo a respeito da estratégia de Gestão de Processos que você deverá escolher na organização em que faz parte, mas sim iniciar uma discussão sobre esse eficiente paradigma de gestão.

Como próximos passos, sugerimos que você estude as tecnologias de modelagem de processos, leia o BPM CBOK e procure na biografia alguns títulos que podem contribuir para o seu processo de mudança.

REFERÊNCIAS

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS (ABPMP). **Guia para o gerenciamento de processos de negócio (BPM)** corpo comum de conhecimento. Ed. St. Paul: ABPMP International, 2013. v. 3.

BALDAM, R.; VALLE, R.; ROZENFELD, H. **Gerenciamento de Processos de Negócio BPM: Uma referência para implantação prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

BROCKE, J. VOM; ROSEMANN, M. **Manual de BPM: gestão de processos de negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2013.

ENSSLIN, Leonardo. **Metodologia de gestão de processo e dynamic capabilities**. Revista Adm. FACES, v. II, n. 3, jul./set., p. 111-134, 2012.

GART, Capote de Brito. **BPM Para Todos**. Rio de Janeiro: 2012

GUIMARÃES, A. V. Integração da BPM à gestão estratégica: a experiência da Secretaria de Economia e Finanças da Aeronáutica. **Revista BPM**, v. 8, p. 24-30, 2001. Acesso em: 25 out. 2016.

OLIVEIRA, D. P. R. **História da Administração: como entender as origens, aplicações e as evoluções da Administração**. São Paulo: Atlas, 2012.

PORTER, M. E. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. New York, 1980.

ROSEMANN, Michael. **Manual de BPM: gestão de processos de negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2013. LACERDA, Rogerio Tadeu de Oliveira; ENSSLIN, Sandra Rolim;

SANTOS, Nathália de Melo et al. Cultura organizacional, estrutura organizacional e gestão de pessoas como bases para uma gestão orientada por processos e seus impactos no desempenho organizacional. **BBR-Brazilian Business Review**, v. 11, n. 3, p. 106-129, 2014. Disponível em: Acesso em: 18 out. 2016.

CURRÍCULO – RESUMO

Possui graduação em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso (2009) e em Sistema de Informação, pela Universidade de Cuiabá (2006); mestrado em Educação pela Universidade Federal de Mato Grosso (2010); doutorado em Administração de Empresas pela Universidade Mackenzie. É professor efetivo na Universidade Federal de Mato Grosso -FAeCC - Faculdade de Administração e Ciências Contábeis - Campus de Cuiabá-MT, atuando no curso de administração, principalmente nos seguintes temas: gestão de processos; tecnologia; educação e ambientes de aprendizagem.

FRAMEWORK GESTÃO DE PROCESSOS

INTRODUÇÃO

Existem duas maneiras de implementar mudanças organizacionais: a primeira é por meio do desenvolvimento de projetos e a segunda é através da gestão de processos. Neste sentido, a visão processual da organização rompe com o paradigma funcionalista, que enxerga as organizações como um conjunto de funções de negócios, popularmente denominadas de departamentos ou setores e estrutura a organização por meio de seus processos de negócio. Essa forma de compreender as organizações tem muitas vantagens sobre o paradigma hegemônico funcionalista, sobretudo quando se pensa em melhoria organizacional.

Não é raro vermos organizações tentarem melhorar seu desempenho por meio da melhoria de suas funções de negócio, por exemplo: se a organização tem um problema com as vendas, seus gestores vão logo ao departamento de vendas para tentar melhorar a função de negócios. Contudo, o processo de vendas, na maior parte das vezes, não ocorre só no setor de vendas, ou seja, ele transpassa diversas funções de negócio, como por exemplo marketing, a TI, etc. Desta forma, a maneira mais eficiente de melhorar as vendas de uma organização é melhorando 'o processo de vendas' da organização, independentemente das funções em que ele ocorre.

Neste intuito, existe uma disciplina gerencial que cuida dos processos de negócio denominada Gestão de Processos. Assim, o objetivo deste texto é apresentar um framework para que, de uma forma simples e descomplicada, você possa implementar melhorias sem maiores dificuldades na sua organização.

A figura 01 propõe 10 fases de um ciclo PDCA para melhoria de processos. Desta forma, pode-se executar inúmeras vezes este ciclo ou ainda, partes dele, quando for mais conveniente para a organização.



Figura 01: Fases de um ciclo de melhoria de processos

Fonte: Elaborado pelo autor

1. IDENTIFICANDO A CADEIA DE VALOR

Pode-se identificar quaisquer organizações como um conjunto de processos de negócio encadeados, que visam desenvolver e entregar valor para os clientes da organização. Desta forma, a identificação dos principais processos de uma organização é a chave para a Gestão de Processos. É um equívoco muito comum identificar dezenas e até centenas de processos de negócio. Contudo, deve-se pensar em processos que transpassam funções de negócio e são vitais para a organização.

A figura 02 demonstra um exemplo hipotético de cadeia de valor de uma organização

que faz representação comercial:

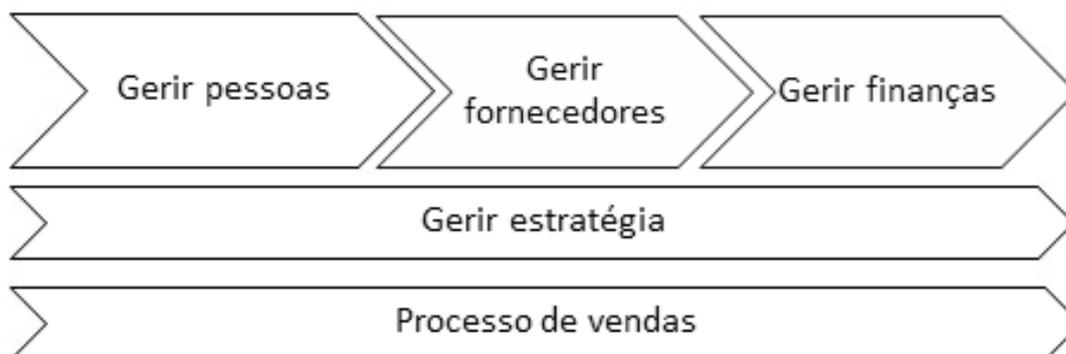


Figura 02: Exemplos de processos

Fonte: Elaborado pelo autor

Neste exemplo específico foram identificados 03 processos de suporte, um processo de gerenciamento e um finalístico. Observe que são poucos processos, contudo, cada processo pode ser posteriormente desmembrado para fins de gestão. Por exemplo: 'gerir pessoas' pode ter um subprocesso de contratação que essa determinada organização acha importante gerenciar. Desta forma, a organização pode abrir os subprocessos até o nível que ela desejar. Recomenda-se tomar cuidado em relação a isso, pois quanto mais processos e subprocessos se tem, maior é a complexidade gerencial destes. E lembre-se: 'Quanto processos sua organização deve gerenciar? Quanto processos a organização tiver capacidade'.

2. MODELAR PROJETO DE GERENCIAMENTO DO PROCESSO

Na introdução foi proposto que existem duas formas de implementar mudanças organizacionais, sendo a primeira por meio de projetos e a segunda, por meio de processos. Contudo, até a melhoria de um processo pode e deve ser tratada como um projeto da organização. Projeto é um esforço administrativo circunscrito a recursos limitados, sob uma temporalidade também limitada. Assim, a gestão de um processo pode ser tratada sob a perspectiva da Gestão de Projetos. Para tanto, aconselha-se que para cada processo que for manejado é importante planejar minimamente alguns aspectos do projeto:

- Plano de gerenciamento do escopo e cronograma do projeto;
- Plano de gerenciamento das pessoas e comunicações;

- Plano de gerenciamento financeiro;
- Plano de gerenciamento dos riscos, indicadores e resultados.

Com o planejamento pronto, pode-se executar e monitorar o projeto, tomando cuidado para que o escopo seja cumprido.

3. MODELAGEM E DESCOBERTA

Nesta fase, parte-se de uma premissa básica de gestão: ‘não é possível melhorar o que não se conhece’. Assim, o escopo do ‘projeto de melhoria do processo’ deve conter a necessidade do mapeamento e modelagem do processo. O modelo do processo, nesta fase, serve principalmente como um instrumento de descoberta, para que os membros do processo (equipes), compreendam as partes que ele executa sem perder a noção do todo.

Sugere-se que o trabalho de mapeamento seja executado por meio de workshops com os responsáveis pelo processo. A representação do processo pode ser feita por meio da notação BPMN, utilizando algum *software* gratuito para a modelagem do processo.

Na fase de mapeamento, deve-se identificar as funções de negócio que o processo transpassa; as principais tarefas que fazem parte do processo; os responsáveis pelas tarefas; os recursos utilizados; os eventos e fluxos. É nesta fase que se inicia a compreensão do processo. Quanto mais a equipe entender a dinâmica do processo, mais fácil será o trabalho posterior.

É muito comum as organizações mapearem seus processos e acharem que desta forma estão fazendo gestão. Entretanto, a modelagem dos processos é só a primeira etapa do desafio de buscar a melhoria de um processo organizacional.

4. CONSTRUIR INDICADORES

Nesta fase, tem-se outra premissa de gestão: ‘Não se pode melhorar algo que não se pode medir’. A melhoria exige a medição. Portanto, deve-se estabelecer indicadores para o processo. Uma pergunta frequente é: ‘Quantos indicadores? A equipe deve construir quantos indicadores ela puder gerenciar e, sobretudo, agir corretivamente sobre eles’. A Tabela 1 apresenta um exemplo que poderá facilitar o a construção de indicadores pela equipe de trabalho:

Cliente	Indicador	Orientação do indicador	Como medir	Responsável	Periodicidade
Setor de vendas	Taxa de conversão de Leads	Elevação	Total de clientes contatados/ Total de vendas finalizadas	Setor de vendas	Mensal

Tabela 1: Exemplo de construção de indicadores

Fonte: elaborado pelo autor

Para construir os indicadores, faz-se necessário tomar cuidado com algumas questões:

- Os indicadores devem ser simples;
- Os indicadores devem ser mensuráveis;
- Os indicadores devem ser baratos;
- Os indicadores devem permitir a tomada de decisão.

5. DESENVOLVER UM PAINEL DE CONTROLE (OU DASHBOARD)

Por meio de um painel de controle, a equipe responsável pelo processo pode alimentar e monitorar os indicadores do processo. Pode-se ainda estabelecer metas e monitorar as metas. Para tanto, propõe-se a utilização de algum *software* de BI (*Business Intelligence*), o que permitirá a obtenção de relatórios dinâmicos e o estabelecimento de relações desejadas pelo cliente do *Dashboard*.

É extremamente importante que todos os processos gerenciados tenham indicadores monitorados e sobretudo, que estabeleçam metas e planos de ação para melhorar a realidade da organização.

6. ANÁLISE E PROPOSIÇÃO DE MELHORIA

A análise de processo é uma fase da gestão de processos que busca identificar problemas e inconsistências nos processos atuais de negócio, com o intuito de auxiliar na busca por melhorias e eficiência. Geralmente nesta fase são identificados fatores que ocasionaram o processo de análise, sendo eles: técnicos, estratégicos e ou políticos. Para

auxiliar nesta fase, o Quadro 2 propõe a seguinte estrutura de trabalho:

Tipo	Principais Problemas	Localização no Fluxo	Proposição de melhorias	Priorização da melhoria	Responsáveis	Prazo de Entrega
Fluxo	Dificuldade de comunicação entre setores	Setor de compras	Propor equipes multifuncionais de trabalho	Alta	xxx	xxx
Tarefa						
Handoff						
Inconformidade						
Padronização						
Retrabalho						
Pessoas						
Recursos						
Mensuração e Desempenho						
Responsabilização						
Gargalos						
Outros						

Quadro 2: Estrutura de Análise do Processo

Fonte: Elaborado pelo autor

7. ESTABELECIMENTO DE METAS E PLANO DE AÇÃO

Em posse dos indicadores, das formas de medir, estrutura de medição, responsáveis pela medição e análises do processo, pode-se estabelecer metas por indicador, ou seja, cada indicador levantado pode e deve ter uma meta de desempenho. É por meio das metas que os gestores estabelecem o desempenho pretendido.

Nesta fase é necessário ter clareza absoluta dos recursos e capacidades disponíveis em uma organização. Uma meta inatingível pode ter um efeito devastador para uma organização, pois a mesma pode alocar recursos indispensáveis para executar uma tarefa inexecutável.

Além das metas, deve-se estruturar um cronograma de monitoramento de resultados por meio de reuniões com frequências definidas e, quando não se consegue alcançar as metas, deve-se alterar o plano de ação

Com os gargalos e *gaps* identificados, pode-se pensar em uma estratégia para suplantá-los e deve-se estruturar um projeto de melhoria. O ideal é que se continue o projeto desenvolvido na fase 2, contudo, faz-se necessário ampliar o escopo, inserindo agora as melhorias identificadas na análise.

O cronograma também deve mudar, assim como as pessoas e riscos envolvidos. Mudanças de alocação de recursos também podem ser necessárias, ou seja, deve-se modificar o projeto inicial, direcionando os recursos do projeto para a melhoria do processo. É importante ter a clareza que o plano de ação não é um documento estático e deverá ser alterado sempre que for necessário, especialmente se as metas propostas não estiverem sendo atingidas.

8. EXECUÇÃO DA MELHORIA

Se a melhoria foi planejada, nesta fase poderá ser executada. Este é o momento em que o gerente do projeto deverá acompanhar os itens do escopo que tem relação com a melhoria do processo. Fica a encargo do gerente as mudanças de percurso necessárias quando as metas não forem atingidas.

9. MONITORAMENTO

A fase de monitoramento é feita através dos painéis de controle (dashboards), os quais podem conter além dos indicadores do processo, indicadores do projeto. Aconselha-se executar essa fase por meio de reuniões de resultados. Em cada reunião de resultados todos os indicadores do processo e do projeto devem ser monitorados. Se algum indicador estiver em dissonância da meta, o plano de ação deve ser alterado para lidar com o gap entre o que foi planejado e o que foi executado.

10. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Ao final do projeto, aconselha-se uma reunião de resultados, onde poderá ser discutido:

- resultados alcançados;
- problemas de projeto;

- engajamento da equipe;
- ganhos no processo;
- melhores práticas;
- novas ações de melhoria.

