

# A GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO APOIANDO A MELHORIA E PADRONIZAÇÃO DOS PROJETOS DE EVENTOS DO PMI-SC

Everton Michels – Universidade Federal de Santa Catarina - [evertonpmp@gmail.com](mailto:evertonpmp@gmail.com)

Francisco Rosa – Universidade Federal de Santa Catarina - [frchico.adm@gmail.com](mailto:frchico.adm@gmail.com)

## Resumo

Diante de uma busca por melhores práticas no que envolve a Gestão de Processos de Negócio, a qual é uma possível fonte de vantagem competitiva, e principalmente se alinhando ao tema projetos que este estudo visa contemplar a união entre estes temas, principalmente no que diz respeito ao processo de eventos do PMI-SC, pois este, além de ser um dos processos principais, é um dos que mais entrega valor, como projeto, aos membros e comunidade de gerenciamento de projetos do capítulo. O estudo foi desenvolvido de modo empírico junto a um embasamento bibliográfico, onde identificaram-se os resultados obtidos através de entrevistas e observações com *stakeholders* e nos eventos. Embora o PMI-SC esteja inserido em um ambiente globalizado que segue determinados padrões e boas práticas, este por sua vez foi além, procurando implementar o que há de mais atual no tema gestão de processos de negócio aliado a gestão de projetos.

Palavras-chave: BPM; Projetos; Eventos; Inovação em processo; PMI.

## 1 Introdução

A atual situação global das quais as organizações estão inseridas sofre cada vez mais com a chamada “vantagem competitiva”. A mesma pode ser caracterizada por diversos elementos, desde um capital intelectual adequado até a gestão efetiva da sua rotina.

Isso não é diferente para as instituições sem fins lucrativos como a deste objeto de estudo, pois esta mesmo não visando o lucro, necessita também de uma gestão adequada em todo seu contexto, para contemplar essa vantagem competitiva diante das situações de mercado, nesse caso, com a união entre processos e projetos.

É justamente nesses ambientes onde as organizações vislumbram cada vez mais as oportunidades ligadas a gestão de processos de negócio, sejam estas, abordando estruturas mais tradicionais, ou mesmo por uma abordagem de gestão por processos, onde o ponto de vista do cliente é o principal foco que o Project Management Institute (PMI), capítulo Santa Catarina (PMI-SC) pretende melhorar sua abordagem em busca de uma melhoria contínua para com seus clientes.

Diversos autores corroboram de forma clara que a gestão de processos de negócio também conhecida como gestão por processos, dentre outros termos, é um dos pilares da vantagem competitiva a qual possibilita padronização, melhoria contínua, compartilhamento de conhecimento, entre outros benefícios tangíveis e intangíveis para as organizações que as

empreendem (PORTER, 1989; HAMMER; CHAMPY, 1994; GONÇALVES, 2000a; HAMMER, 2001; TAKEUCHI; NONAKA, 2008; ROTHER, 2010).

Dreyfuss (1996) por sua vez, explicita ainda a união de processos e projetos, onde as empresas procuram entregar seus produtos (bens x serviços) para seus clientes por meio da implantação de processos, utilizando projetos.

Com base nisso, o PMI-SC, por sofrer fortemente com uma falta de padronização e conhecimento do seu processo de eventos, rotatividade constante de voluntários, falta de compartilhamento de conhecimento, entre outros pontos, anseia por uma padronização, melhoria e otimização deste, para possibilitar com que seus eventos sejam os mais aderentes possíveis as proposições de qualidade do PMI e a sociedade a qual ele se dispõe a atender e assim entregar valor a seus clientes.

## **2 Cadeia de valor e processos primários**

A estruturação dos processos em uma organização segue até hoje conceitos há muito explicitados por grandes estudiosos da área, principalmente utilizando como base fundamental a cadeia de valor, idealizada por Michael Porter.

Porter (1989, p. 31), aborda sobre a cadeia de valores da seguinte forma:

A cadeia de valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação. Uma empresa ganha vantagem competitiva executando estas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência.

Segundo o IMA (1997, p. 3), “empresas criadoras de valor tomam decisões que mantêm uma proposição balanceada entre os interesses competitivos de todos os agentes”. Sendo assim, empresas que criam valor ao longo do tempo devem estar preocupadas em criar para todos os stakeholders, não apenas para elas mesmas.

Compondo então a cadeia de valor, pode-se verificar os três tipos de processos mais comumente usados, agrupados em: processos primários/negócio, processos de suporte/apoio e processos de gestão/gerenciamento (RUMMLER; BRACHE, 1990; MOHRMAN et al, 1995; GARVIN, 1998; BRITTO, 2011; BPM CBOK, 2014).

Como o estudo aborda os projetos de eventos, os quais fazem parte do processo de mesmo nome, onde este é um processo primário, o trabalho por sua vez detalhará apenas este

tipo de processo por se tratar de parte específica da cadeia de valor do PMI-SC, como visto na figura 1.

Para Britto (2011) processos primários são aqueles que possuem relação direta com o cliente. Estes ultrapassam qualquer fronteira funcional corporativa e possui uma característica marcante que é o contato direto com os clientes. Também conhecidos como *Core Process*, ou processos essenciais, estes, quando agrupados aos outros processos primários, tendem a reproduzir a cadeia de valor das corporações (BRITTO, 2011).

Figura 1 – Cadeia de Valor do PMI-SC



Fonte: Elaborada pelos autores (2015)

Já para a ABPMP (2014, p. 36) processo primário é “tipicamente interfuncional ponta a ponta (e até inter-organizacional ponta a ponta) que agrega valor diretamente para o cliente. Estes são geralmente referenciados como essenciais ou finalísticos, pois representam as atividades fundamentais que uma empresa executa para cumprir sua missão (BPM CBOK, 2014).

A ABPMP (2014) cita ainda que os processos primários podem fornecer uma visão completa ponta a ponta de criação de valor, sendo estabelecida a partir da visão do cliente, junto aos chamados “momentos da verdade”, sendo eles resultantes da experiência de consumo. A ABPMP (2014, p. 36) é bem claro ao citar que “somente aquelas atividades que imediatamente influenciam e impactam essa experiência são partes do processo primário”.

Diante da atuação do estudo em um dos processos primários, bem como, na melhoria do mesmo, o que resulta em uma inovação do processo, faz-se necessário uma clarificação do tema melhoria de processos, conforme segue.

### **3 Melhoria de processos**

A melhoria de processos exige um certo cuidado e uma abordagem cirúrgica. Dentro das organizações existem atividades as quais se encadeiam em redes de processos e subprocessos, os quais perpassam por diversos departamentos. Sendo assim, uma boa prática para identificar se um processo necessita de melhoria, deve-se primeiro identificar o chamado "macroprocesso" ou processo-macro do negócio (CANO, 2006).

Para Cano (2006, p. 25) macroprocesso “é aquele que integra grande parte das atividades que estejam diretamente ligadas com a entrega de valor ao cliente”. A melhoria de processo deve, então, buscar sempre melhorar toda e qualquer atividade que esteja principalmente conectada ao macroprocesso. Cano (2006, p. 25) compara o “macroprocesso o que seria para a organização o que um motor é para um automóvel, você não consegue ser líder de mercado se o seu motor não estiver funcionando perfeitamente”.

Para Cano (2006, p. 15) processo-macro é:

[...] aquele que integra todas as atividades que estejam intrinsecamente ligadas com a satisfação do cliente. A MP deve, então, buscar sempre melhorar toda e qualquer atividade que esteja diretamente ou indiretamente conectada ao processo-macro. [...] processo-macro seria para a empresa o que um motor é para um automóvel, você não consegue seguir à frente do mercado se o seu motor não estiver funcionando perfeitamente.

Segundo Cano (2006) é justamente nesse ponto onde a diferenciação entra em ação. Se a empresa possui um motor potente, porém todos seus concorrentes também o possuem, onde está o diferencial? O essencial então é que o macroprocesso esteja em constante melhoria, para que esta gere diferenciais e ganhos também constantes (CANO, 2006).

### **4 Metodologia**

O presente estudo foi desenvolvido em três etapas. A primeira delas foi uma pesquisa bibliométrica orientada pela busca de evidências dos temas principais deste trabalho, sendo eles: Gestão de Processos de Negócio (BPM), Project Management Institute (PMI) e Inovação em Processos. Foram formuladas palavras chaves que combinavam esta necessidade e escolhidas com base nos resultados da base Scopus e Capes para melhor embasar este estudo.

As palavras-chaves destacadas após um prévio estudo feito para verificar quais delas se enquadrariam melhor para este trabalho foram: “Business Process Management”, “BPM”,

“Project Management Institute”, “PMI”, “Innovation”, “Process Innovation”. Assim, a primeira pesquisa foi realizada na Scopus e Capes utilizando o seguinte filtro de palavras-chave: “Business Process Management” + “BPM”. A amostra de resultados trouxe 16370 estudos na base Scopus, 8652 na Capes totalizando 25022.

Após esse resultado, foram inseridas as seguintes palavras chaves para o prosseguimento da busca: “PMI” + “Project Management Institute”. Com isso a mesma trouxe os seguintes resultados: 9 trabalhos na Scopus, 11 na CAPES, totalizando assim 20 estudos.

Com base nesse resultado, optou-se por não restringir ainda mais os filtros com as palavras-chave “Innovation” ou “Innovation Process”, devido ao número restrito de estudos obtidos. Sendo assim, a partir disto foram feitas as seguintes etapas:

1. Inclusão dos “artigos” em uma ferramenta específica de análise (Mendeley), para exclusão dos possíveis duplicados, caso existesse.
2. Análise do título e resumo para estabelecer conexão com os temas desejados.
3. Por fim, ao passar pelas duas primeiras análises, a última etapa foi a leitura completa do artigo para confirmar a aderência aos temas pesquisados, e a partir deste último ponto foi realizado então o último descarte ou não dos artigos.

Diante das buscas de referencias nessas bases, observou-se que os materiais encontrados não contemplavam a união entre projetos e processos de negócio principalmente no que se referencia a gestão de projetos de eventos, por meio de processos padronizados, dos capítulos do PMI espalhados pelo mundo. Com base nessa falta de bibliografia a respeito destes temas específicos, optou-se por extrair o conhecimento e informações de algumas das referências mais consagradas a respeito de assuntos que envolviam este estudo.

Por fim, foi feita a análise empírica do processo atual a fim de ilustrar como os projetos de eventos não utilizavam um processo padrão, onde este poderia gerar além de eventos melhores gerenciáveis e de melhor qualidade, além da falta de indicadores, de visão holística e de integração. Diante disto o estudo preconizou a atuação prática, de forma a atuar junto aos envolvidos com questionários, entrevistas e dinâmicas para contemplar a melhoria do processo de Eventos, e assim, torná-lo padrão com seus devidos indicadores e sua gestão mais adequada.

## **5 Análise e resultados**

O processo de gestão de eventos, como visto na cadeia de valor do PMISC, é um dos mais importantes. Possui o envolvimento de todas as camadas do organograma interno da

organização e atinge de alguma forma todos os clientes do PMISC.

Tendo em vista a importância, complexidade e valor que este processo entrega para os clientes do PMI-SC, o mesmo foi selecionado para sua devida melhoria, como objeto deste estudo.

### **5.1 Modelagem do processo (AS-IS)**

Com base na seleção do processo de eventos para que o mesmo fosse devidamente modelado, analisado, redesenhado, e planejado sua implantação, este será detalhado ao longo deste trabalho, como segue.

Na fase de modelagem pode-se verificar que o planejamento estratégico, o controle orçamentário e o escritório de projetos são os processos de gestão que acompanham e controlam os processos de eventos, que por sua vez ainda são apoiados por diversos outros processos como financeiro, infraestrutura, administrativo, suprimentos, marketing, parcerias, voluntariado e filiação.

Além das premissas acima o processo deve obrigatoriamente atender a três etapas, que iniciam a partir do planejamento estratégico:

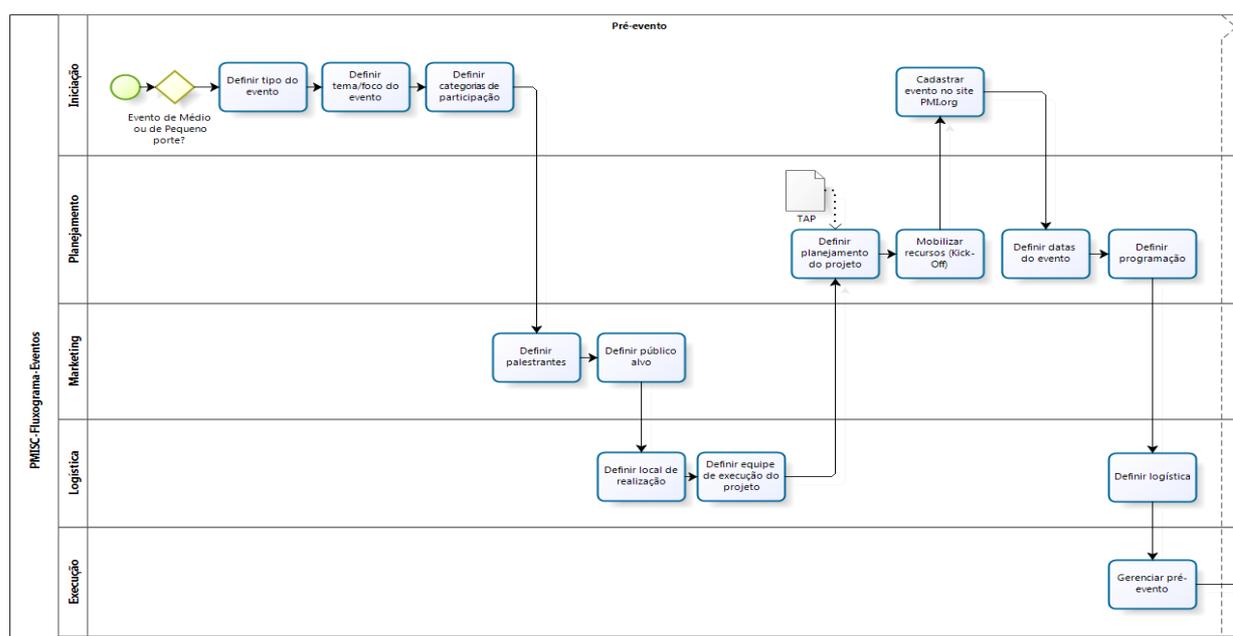
- 1º     a) Realizar um estudo de viabilidade;  
       b) Iniciar o projeto;  
       c) Desenvolver o plano do projeto.
- 2º     a) Prospectar patrocinadores;  
       b) Gerenciar o projeto;  
       c) Executar o evento.
- 3º     a) Encerrar o evento.

Cada uma irá gerar saídas que serão o plano de gerenciamento do projeto, a realização do evento, a descrição das lições aprendidas do projeto e a prestação de contas. E posteriormente passarão para os processos de marketing (para divulgação) e de pós venda (com os vários interessados que são afetados (voluntários, parceiros, filiados e clientes diretos)).

### **5.2 Processo atual**

O processo atual (AS IS) está dividido em três etapas, sendo elas o **pré-evento**, a **execução do evento**, e o **pós-evento**. O mesmo pode ser melhor visto conforme mostra a figura 2. Este foi devidamente analisado para chegar-se as melhorias e padronização sugeridas conforme seções seguintes.

Figura 2 –Processo Atual de Eventos do PMI-SC



Fonte: Elaborada pelos autores (2015)

### 5.3 Análise do processo

Durante a análise do processo atual (AS IS) foram identificados os seguintes itens os quais possibilitam melhorias de processo. Essa identificação se deu, inicialmente, através de entrevistas com voluntários diretamente envolvidos a eventos.

Em uma segunda etapa foi observado o fluxo do processo em quatro eventos:

- II Congresso de Gerenciamento de Projetos de SC - Novembro/2013
- Ciclo de Palestras da Capital - Maio/14
- Projecta - Agosto/14
- PMO Tools - Outubro/14

A partir das informações levantadas nas duas etapas chegou-se aos seguintes pontos de melhoria para o processo atual, como mostra o quadro 1.

Quadro 1 – Melhorias no AS-IS

Cod.	Observações / Sugestões de melhoria	Itens
S01	Não existe um processo mapeado para eventos grandes (apesar de existir um gateway que separa eventos grandes dos médios e pequenos), devido a isto o processo utilizado para todos os eventos é o mesmo (ignorando este gateway)	G01
S02	Existe uma desconexão e excesso de atividades no início para a diretoria, no qual todas deveriam andar em paralelo ou então serem a mesma atividade (tipo de evento, categoria/foco, categorias de participação) visto que são atividades intimamente relacionadas, e que a decisão de uma deve participar da decisão de outra, mas sendo simultâneas para que nenhuma saia prejudicada	T01, T02, T03

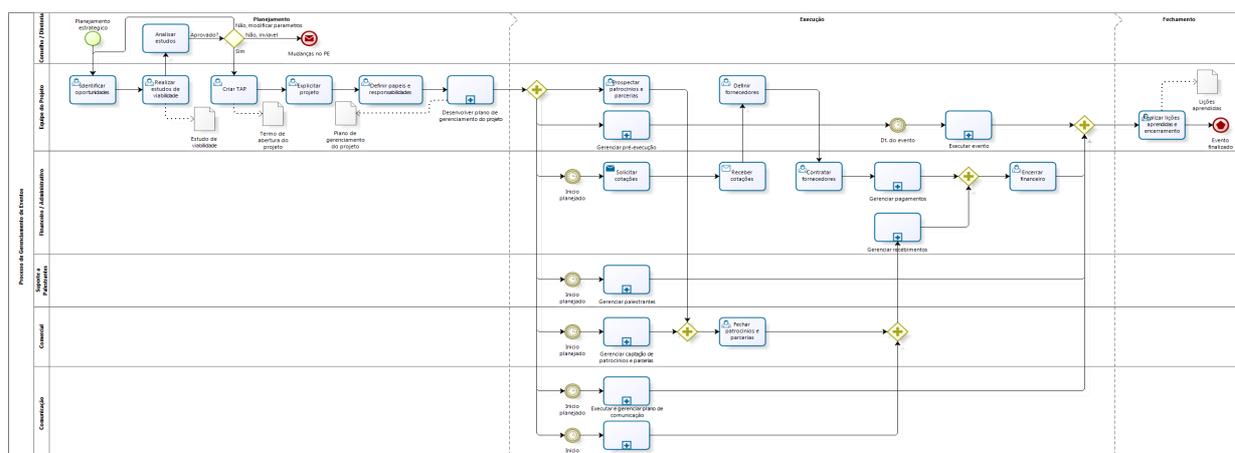
S03	Existe uma definição de público alvo, para divulgação do marketing, após todo o evento já estar fechado. Esta etapa não deveria existir (já vindo com esta definição pronta) ou então o marketing deveria estar envolvido logo no início do processo, junto com as definições de como será o evento	T01, T05
S04	A definição da equipe do projeto deveria partir da diretoria ou então do responsável pelo voluntariado, e não pela área de logística	T07
S05	A tarefa de planejamento do projeto na verdade envolve um documento ou então um subprocesso, no qual deveria detalhar como cada área se envolve, como e quais informações precisam ser fornecidas e fechadas	T08
S06	As datas do evento precisariam ser definidas antes ou em conjunto com o local, para evitar a possibilidade de não disponibilidade dos mesmos	T06, T11
S07	A definição da programação do evento deveria ser definida antes ou em conjunto com a definição dos palestrantes, para evitar a possibilidade de não disponibilidade dos mesmos	T04, T11, T12
S08	A gestão do pré-evento deveria ser um item em paralelo a todos, pois deve acompanhar as atividades e não apenas ser acionada ao final	T14
S09	As atividades de acompanhamento de inscrições, de divulgação e controle financeiro devem andar em paralelo, interagindo umas com as outras, e não sequencialmente	T16, T17, T18

Fonte: Elaborado pelos autores (2015)

## 5.4 Redesenho do processo

Com base na análise do processo AS IS, entrevistas de necessidades e fluxo com os membros da diretoria do PMISC, e levando em consideração as possibilidades de melhorias encontradas, foi elaborado o modelo de processo TO BE visualizado na figura 3.

Figura 3 – TO-BE do Processo de Eventos do PMI-SC



Fonte: Elaborada pelos autores (2015)

O processo inicia por uma demanda da diretoria, na etapa de **planejamento** como visto no quadro 2 abaixo.

Quadro 2 – Detalhamento da Etapa Planejamento do TO-BE

Cod.	Origem	Responsável	Nome	Descrição	Destino
T01	Início, G01	Equipe do projeto	Identificar oportunidades	Identificar temas com maior procura no mercado	T02
T02	T01	Equipe do projeto	Realizar estudos de viabilidade	Criar um pré-planejamento, com informações de mercado e financeiras, para validação dos temas propostos	T03
T03	T02	Diretoria	Analisar estudos	Validar estudos de viabilidade apresentados e tomada de decisão	G01
G01	T03	-	Estudo de viabilidade aprovado?	Se houver uma escolha o processo segue, caso não haja escolha mas seja vista uma possibilidade de melhoria e mudança os estudos são devolvidos para que seja feito um novo trabalho neles, ou então se for visto que não existe possibilidade de realização do evento o processo finaliza, gerando uma demanda de alteração no planejamento estratégico do PMISC	A.T04 B.T01 C.Fim
T04	G01	Equipe do projeto	Criar TAP	Criar termo de abertura do projeto, com base em modelo em vigor	T05
T05	T04	Equipe do projeto	Explicitar projeto	Detalhar projeto em reunião com equipe, verificando principais pontos e comentários	T06
T06	T05	Equipe do projeto	Definir papéis e responsabilidades	Definir papéis e responsabilidades da equipe do projeto durante o seu desenvolvimento	P01
P01	T06	Equipe do projeto	Desenvolver plano de gerenciamento do projeto	Desenvolver plano de gerenciamento de projetos, com base em modelo em vigor, dentro do subprocesso em vigor	G02

Fonte: Elaborado pelos autores (2015)

Na etapa de **EXECUÇÃO** a maior parte das atividades segue de forma paralela e através de subprocessos, conforme visto no quadro 3.

Quadro 3 – Detalhamento da Etapa Execução do TO-BE

<b>Cod.</b>	<b>Origem</b>	<b>Responsável</b>	<b>Nome</b>	<b>Descrição</b>	<b>Destino</b>
G02	P01	-	-	Gateway de distribuição de paralelismo de atividades	T07, P02,I02I03,I04 I05,I06
T07	G02	Equipe do projeto	Prospectar patrocínios e parcerias	Prospectar possíveis patrocinadores e/ou parceiros para o evento	G03
P02	G02	Equipe do projeto	Gerenciar pré-execução	Efetuar a gestão de todas as atividades pré-evento	I01
I01	P02	Equipe do projeto	AGUARDAR Data do evento	Aguardar “trigger” de inicio das atividades planejadas no plano do projeto	P03
P03	I01	Equipe do projeto	Executar projeto	Executar o evento no(s) dia(s) de realização do mesmo, de acordo com subprocesso vigente	G06
I02	G02	Financeiro	AGUARDAR Inicio do envolvimento	Aguardar “trigger” de inicio das atividades planejadas no plano do projeto	T08
T08	I02	Financeiro	Solicitar cotações	Solicitar cotações de acordo com necessidades do projeto	T09
T09	T08	Financeiro	Receber cotações	Receber e consolidar cotações recebidas	T10
T10	T09	Equipe do projeto	Definir fornecedores	Definir fornecedores com base nas cotações apresentadas	T11
T11	T10	Financeiro	Contratar fornecedores	Efetuar a contratação dos fornecedores escolhidos	P03
P03	T11	Financeiro	Gerenciar pagamentos	Efetuar a gestão dos pagamentos de acordo com o subprocesso vigente	G05
I03	G02	Suporte a palestrantes	AGUARDAR Inicio do envolvimento	Aguardar “trigger” de inicio das atividades planejadas no plano do projeto	P04
P04	I03	Suporte a palestrantes	Gerenciar palestrantes	Efetuar a gestão dos palestrantes conforme subprocesso vigente	G06

I04	G02	Comercial	AGUARDAR Início do envolvimento	Aguardar “trigger” de início das atividades planejadas no plano do projeto	P05
P05	I04	Comercial	Gerenciar contatos de patrocínios e parceiros	Efetuar a gestão dos contatos entre patrocinadores e/ou parceiros de acordo com subprocesso vigente	G03
G03	T07, P05	-	-	Gateway de recebimento de paralelismo de atividades	T12
T12	G03	Comercial	Fechar patrocínios e parcerias	Efetuar o fechamento dos patrocínios e/ou parcerias de acordo com política vigente	G04
I05	G02	Comunicação	AGUARDAR Início do envolvimento	Aguardar “trigger” de início das atividades planejadas no plano do projeto	P06
P06	I05	Comunicação	Executar e gerenciar plano de comunicação	Executar o plano de gerenciamento de comunicação definido no plano do projeto, com base no subprocesso vigente	G06
I06	G02	Comunicação	AGUARDAR Início do envolvimento	Aguardar “trigger” de início das atividades planejadas no plano do projeto	P07
P07	I06	Comunicação	Gerenciar inscrições	Efetuar a gestão das inscrições com base no subprocesso vigente	G04
G04	T12, P07	-	-	Gateway de recebimento de paralelismo de atividades	P08
P08	G04	Financeiro	Gerenciar recebimentos	Efetuar a gestão dos recebimentos de acordo com o subprocesso vigente	G05
G05	P03, P08	-	-	Gateway de recebimento de paralelismo de atividades	T13
T13	G05	Financeiro	Encerrar financeiro	Encerrar a movimentação financeira do projeto	G06
G06	P03, P04, P06, T13	-	-	Gateway de recebimento de paralelismo de atividades	T14

Fonte: Elaborado pelos autores (2015)

Para finalizar, na etapa de **FECHAMENTO**, temos o seguinte detalhamento, conforme explicita o quadro 3.

Quadro 3 – Detalhamento da Etapa Fechamento do TO-BE

<b>Cod.</b>	<b>Origem</b>	<b>Responsável</b>	<b>Nome</b>	<b>Descrição</b>	<b>Destino</b>
T14	G06	Equipe do projeto	Realizar lições aprendidas e encerramento	Realizar reunião de lições aprendidas com equipe, gerar documento para repositório e encerrar o projeto.	Fim

Fonte: Elaborado pelos autores (2015)

### 5.5 Análise do fluxo e mudanças

Diante do exposto, tem-se algumas mudanças significativas no processo, sendo as principais mostradas abaixo no quadro 4.

Quadro 4 – Mudanças do TO-BE

<b>Cod.</b>	<b>Melhoria</b>	<b>Item baseado na sugestão (da tabela 2.4)</b>
M01	O início do processo é através do planejamento estratégico do ano corrente, e não mais através de uma necessidade vista pontualmente. Com esta medida existe um tempo maior para planejamento, não apenas do projeto mas da própria organização.	-
M02	Não existe mais distinção entre o tamanho de eventos, sendo necessário ativar todas as etapas. A diferença será no plano do projeto de cada área, que terá mais ou menos tarefas dentro de seus subprocessos e de acordo com o modelo vigente.	S01
M03	A equipe do projeto realiza um estudo de viabilidade e identifica melhores opções de temas, palestrantes, entre outras opções. Tudo feito de forma simultânea. A diretoria fica responsável apenas por aprovar ou reprovando o(s) estudo(s) feito(s). O marketing se envolve para ações de comunicação, já recebendo os requisitos prontos. As datas e local já são definidas na etapa de viabilidade.	S02, S03, S06
M04	O responsável pelo projeto já vem do planejamento estratégico, e irá definir a sua equipe a partir da definição de papéis e responsabilidades.	S04
M05	O plano do projeto é desenvolvido pela equipe do mesmo, em conjunto, com base no modelo vigente.	S05
M06	O fechamento dos palestrantes, com o cronograma e agenda passam a ser em conjunto, dentro do subprocesso de gestão de palestrantes.	S07

M07	A gestão da organização do evento, junto com o acompanhamento de inscrições, comunicação e financeiro de forma geral, passam a ser em paralelo, permitindo interações entre as áreas e correções de possíveis erros durante o projeto.	S08, S09
-----	--	----------

Fonte: Elaborado pelos autores (2015)

## 5.6 Plano de acompanhamento dos processos

Todas as tarefas do processo serão monitoradas para saber quanto tempo demandam. Além de um SLA (service level agreement - acordo de nível de serviço), para cumprir e garantir a correta entrega e andamento do processo, também haverá o monitoramento da qualidade das documentações (quando houver).

Dessa forma teremos os seguintes exemplos de indicadores do processo, conforme critérios identificados e melhor visualizados no quadro 5.

Quadro 5 – Indicadores do TO-BE

Tipo	Descrição	Detalhamento
SLA	Entregas estudos de viabilidade	X dias antes da data PREVISTA do evento
SLA	Entregar TAP	X dias após a aprovação dos estudos de viabilidade
Qualidade	Documentação TAP	Verificar se todos os campos do modelo foram devidamente preenchidos
Qualidade	Entregar plano de gerenciamento do projeto	Verificar a qualidade e detalhamento das informações

Fonte: Elaborado pelos autores (2015)

## 6 Conclusão

Diante do objeto deste estudo, foi possível identificar e verificar no decorrer do mesmo os resultados que este trouxe para a organização em questão. Com base no trabalho realizado e no objetivo deste estudo, pode-se atender de forma clara e completa as expectativas e necessidades desejadas pelas partes interessadas.

Foi aqui modelado o processo, feita sua devida análise, redesenhado conforme as melhorias e os desperdícios identificados, e proposto a devida implantação do novo processo de eventos do PMI-SC. Além disso, pode-se tratar os demais problemas identificados como a questão da falta de documentação, da rotatividade e falta de indicadores, os quais também foram devidamente tratados neste estudo.

A abordagem na Gestão de Processos de Negócio pode então trazer implicações

práticas de suma necessidade para o PMI-SC, tanto para a estruturação de seus processos, principalmente os finalísticos nesse caso, como o processo de Eventos, conforme foi abordado, quanto para toda Cadeia de Valor da instituição, possibilitando a organização a melhor gestão e controle de seus processos, o que hoje devido a inúmeras características, principalmente a falta de aplicação de boas práticas de BPM, esta gestão se torna difícil.

Este estudo embora possa trazer resultados tangíveis e práticos, teve suas restrições e limitações, como por exemplo, o tempo das partes interessadas do PMI-SC, como por exemplo os integrantes da diretoria desta instituição. Além disso, não foi encontrado na literatura um estudo sobre a aplicação das boas práticas de BPM em um capítulo do PMI, seja ele no Brasil ou fora dele, o que tornou este estudo muito mais teórico do que empírico. Por fim, um outro ponto que causou limitações para o trabalho, e que é um dos maiores problemas do PMI-SC, é a rotatividade de voluntários, bem como, a falta de padronização dos processos, o que torna ainda mais necessário a utilização de boas práticas de BPM, pois estas poderão gerar uma melhoria contínua efetiva nos processos da instituição, inclusive o processo de Eventos, o qual foi a fonte de estudo.

Com base no exposto e diante das lacunas encontradas, fica como sugestão futura a execução do projeto de implantação do processo de Eventos, o qual foi a entrega final deste estudo junto com a documentação do próprio processo, além de uma possível implantação de um BPMO para poder melhor auxiliar nos estudos de modelagem, análise, desenho, implementação e implantação dos processos do PMI-SC, tornando padrão então não só o processo de Eventos, mas também, todos os processos finalísticos e não finalísticos da instituição.

### **Referências**

- ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS (ABPMP). **Guia para o gerenciamento de processos de negócio**: corpo comum de conhecimento. 3. ed. Lexington: ABPMP Brasil, 2014.
- BRITTO, G. C. **Guia para formação de analistas de processos**: BPM. Rio de Janeiro: Gart Capote, 2011.
- CANO, I. S. **Gerenciamento estratégico e políticas de execução**: melhoria dos processos. São Paulo, 2006. 46f. Monografia (Graduação em Administração de Empresas) - Faculdade Carlos Drummond de Andrade.
- DREYFUSS, C. **As redes e a gestão das organizações**. Rio de Janeiro: Guide, 1996.
- GARVIN, D. The processes of organization and management. **Sloan Management Review**, v. 39, n. 4, 1998.

HAMMER, M., CHAMPY, J. **Reengenharia**: revolucionando a empresa. Campus. Rio de Janeiro, 1994.

HAMMER, M. **Agenda**: o que as empresas devem fazer para dominar esta década. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

INSTITUTE OF MANAGEMENT ACCOUNTANTS (IMA). Measuring and managing shareholder value creation. In: STATEMENTS ON MANAGEMENT ACCOUNTING, 1997, Montvale. **Anais Eletrônicos...** Montvale: IMA, 1997. Disponível em: <<http://www.imanet.org/docs/default-source/research/sma/measuring-and-managing-shareholder.pdf?sfvrsn=2>>. Acesso em: 13 dez. 2014.

MOHRMAN, S. et al. **Designing team-based organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. **Improving performance**. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

TAKEUCHI, H; NONAKA I. **Gestão do conhecimento**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.