



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
GRADUAÇÃO EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO
CENTRO DE INFORMÁTICA

“Boas Práticas Ágeis para Projetos de BPM”
Trabalho de Graduação

Recife, dezembro 2016



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
GRADUAÇÃO EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO
CENTRO DE INFORMÁTICA

“Boas Práticas Ágeis para Projetos de BPM”

Trabalho de Graduação

Aluno: João Guilherme Alcântara Cunha

Orientadora: Carina Frota Alves, PhD

CIn/UFPE

Co-Orientador: George Augusto Valença Santos, PhD

DEINFO/UFRPE

Trabalho de Graduação apresentado à banca examinadora, composta pelas professoras Carla Silva e Carina Frota, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Sistemas de Informação no Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco.

Recife, dezembro 2016

JOÃO GUILHERME ALCÂNTARA CUNHA

BOAS PRÁTICAS ÁGEIS PARA PROJETOS DE BPM

Trabalho de Graduação apresentado à banca examinadora, composta pelas professoras Carla Silva e Carina Frota, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Sistemas de Informação no Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco.

06 de Dezembro de 2016

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr^a Carina Frota Alves

Orientador

Prof. Dr^a Carla Taciana Lima Lourenco Silva Schuenemann

Avaliador

AdicioneiAos meus pais

Agradecimentos

A conclusão de um curso de graduação trata também do encerramento de um ciclo. Isto envolve felicidade por mais uma desafio finalizado, ansiedade pelo novo que está por vir e um olhar de reflexão nos caminhos trilhados até agora. Olhando para trás, não posso deixar de agradecer a algumas pessoas - ou grupo delas, que foram fundamentais para chegar até aqui.

Agradeço, primeiramente, à **Deus**, por ter me guiado e permitido chegar até onde cheguei. Aos meus Pais, **Rubem Gomes da Cunha** e **Josineide Alcântara da Silva Cunha**, por todo investimento feito em minha educação, sempre priorizando-a e muitas vezes renunciando sonhos próprios em prol dessa.

A minha **família** e **amigos**, por toda compreensão nos momentos de ausência durante a execução do curso e elaboração deste trabalho.

A **Diana Rúbia**, grande amiga me apresentou o Centro de Informática da UFPE quando eu ainda era um adolescente indeciso sobre o que fazer do meu futuro. Obrigado por muitas vezes me servir de inspiração e exemplo como profissional de TI durante a minha graduação.

A **Sérgio**, por estar sempre presente e vibrando e incentivando em todos os altos e baixos momentos: entrega do primeiro projeto, primeira reprovação, conquista da presidência do CITi, entrada no grupo de pesquisa em BPM, apresentação de Projetos de SI e tantos outros momentos vividos nestes quase cinco anos.

À Professora **Carla Taciana**, por executar tão bem o papel de coordenadora do curso de Sistemas de Informação, sempre solícita em resolver os problemas enfrentados pelos alunos, além de garantir um ambiente propício de aprendizagem.

À Professora **Marcília Campos**, que tive a oportunidade de estudar por dois semestres seguidos e ainda ser monitor de sua disciplina posteriormente. Sua preocupação com o real aprendizado dos alunos será algo que nunca esquecerei e que levarei como um de meus exemplos, caso siga a docência.

A **Álvaro Conolly, Cláudio Magalhães e Christian Soares**, companheiros desde o primeiro período de graduação, eterna gratidão por todos projetos realizados durante a execução das cadeiras do curso.

Ao **CITi**, empresa Jr. do Centro de Informática, onde desenvolvi meus primeiros projetos e tive a oportunidade de tão livremente tirar coisas do papel ainda durante a graduação. **Raphael Leitinho**: conhecer bem nossos pontos fortes e fracos e juntos transformarmos dúvidas em resultados na gestão 2016 foi fantástico. Obrigado por entender minha saída precipitada, para focar na conclusão da graduação, e tocar o barco sozinho, consolidando o time de comprometidos que ajudamos a formar. **Kerolayne Tato**, você foi a melhor coisa que o CITi me proporcionou, muito mais que conhecimento em processos, projetos e pessoas, obrigado por todo apoio durante a nossa gestão e nesta reta final do curso.

A todos que compõem o grupo de pesquisa em BPM do CIN-UFPE, em especial aos colegas **José Durval e Liliane Almeida**, pelos ótimos momentos de aprendizagem e crescimento, durante o período que trabalhamos juntos no mesmo projeto, e a **Iveruska Jatobá**, por todas as excelentes conversas e dúvidas sanadas durante o período que participei das atividades.

Ao pH.D **Professor George Valença**, gerente do Grupo de Pesquisa de BPM CIN-UFPE, por todas conversas de orientação e por ser um exemplo de organização. Muito obrigado também por toda paciência e tempo despendido para a execução deste trabalho.

A pH.D **Professora Carina Frota Alves**, coordenadora do Convênio de Pesquisa de BPM CIN-UFPE, por ter aceito o convite em orientar este trabalho e toda a preocupação em tornar o ambiente do grupo de pesquisa o mais agradável, onde não sejamos apenas estagiários, mas protagonistas de nossas conquistas.

“Nossa maior prioridade é satisfazer o cliente”.

Resumo

Em um mundo cada vez mais global e competitivo, surge a necessidade das empresas serem mais eficientes. Para isto, várias organizações investem cada vez mais em sistemas de gestão que possam oferecer maior vantagem competitiva. A Gestão de Processos de Negócio (do inglês BPM - Business Process Management) surge neste contexto, agregando valor real para clientes. Executar melhoria de processos envolve a adoção de uma metodologia de BPM, que é estruturada usando como base o ciclo de vida típico de BPM. A contribuição desta pesquisa é a proposta de um conjunto de boas práticas que utiliza princípios de gerenciamento ágil de projetos no ciclo de vida de BPM.

Palavras chaves: bpm, ágil, metodologia, processos, gerenciamento de projetos

Abstract

In a world increasingly global and competitive, arise a companies' need to be more efficient. For that, many organizations invest even more on Management Systems that can provide bigger competitive advantage. Business Process Management - BPM - appear at this context adding real value to clients. Executing process improvement involve a adoption of a BPM methodology, which is structured using the BPM's typical lifecycle. This research contribution is the proposal of a good practices set, utilizing principles of Agile Project Management within BPM's lifecycle.

key words: bpm, agile, methodology, process, project manager

Sumário

Capítulo 1- Introdução	14
1.1 Contexto e Motivação	14
1.2. Definição do Problema e Objetivos da pesquisa	15
1.3. Estrutura do Trabalho	15
Capítulo 2 - Referencial Teórico	17
2.1 Gestão de Processos de Negócio	17
2.3. Principais conceitos	19
2.4. Ciclo de Vida da Gestão de Processos de Negócio	19
2.5. Gestão Ágil	22
2.6. SCRUM	23
2.6.1. Papéis	24
2.6.2. Artefatos	25
2.6.3. Cerimônias	26
Capítulo 3 Método de Pesquisa	28
3.1 Pesquisa Bibliográfica	30
3.2 Definição do Contexto de Estudo	30
3.2.2. Critérios de Escolha do objeto de Estudo	31
3.3 Levantamento de dados	32
3.3.1. Análise Documental	32
3.3.2. Entrevistas Semi estruturadas	33
3.4. Análise de dados	34
3.4.1. Transcrição	34
3.4.2. Categorização e Síntese dos dados	34
3.5 Resolução dos Problemas Encontrados	34
3.6 Avaliação do Guia de Boas Práticas	34
Capítulo 4 Resultados	35
4.1. Análise crítica da Metodologia E-BPM	35
4.1.1. Estrutura da Metodologia E-BPM	35
4.2 Síntese das Entrevistas Semi-Estruturadas	42
4.3. Síntese da Avaliação	48
4.3.1. Procedimentos são necessários	48
4.3.2. Artefatos difíceis de produzir e alguns não relevantes.	48
4.3.3. Distanciamento dos stakeholders no projeto de Melhoria	49

Capítulo 5 Guia de Boas Práticas	50
5.1. Realizar ações para aproximar os stakeholders com a iniciativa de BPM	51
5.1.1. Descrição	51
5.1.2. Benefícios	51
5.1.3. Possíveis problemas	51
5.1.4. Como implementar	52
5.2. Adotar o desenvolvimento iterativo durante a produção dos artefatos	52
5.2.1. Descrição	52
5.2.2. Benefícios	53
5.2.3. Possíveis problemas	53
5.2.4. Como implementar	54
5.3. Garantir entrega de valor real ao final de cada fase do ciclo de BPM	54
5.3.1. Descrição	54
5.3.2. Benefícios	55
5.3.3. Possíveis problemas	55
5.3.4. Como implementar	55
5.4. Realizar as fases de "AS IS" Análise" e "TO BE" de forma cíclica	56
5.4.1. Descrição	56
5.4.2. Benefícios	56
5.4.3. Possíveis problemas	56
5.4.4. Como implementar	56
5.5. Diminuir a distância entre o time e o gerente na execução do projeto de BPM	57
5.5.1. Descrição	57
5.5.2. Benefícios	57
5.5.3. Possíveis problemas	57
5.5.4. Como implementar	58
5.6. Adequar o conteúdo dos artefatos produzidos a maturidade do Stakeholder em BPM	58
5.6.1. Descrição	58
5.6.2. Benefícios	59
5.6.3. Possíveis problemas	59
5.6.4. Como implementar	59
5.7. Implantar os princípios da gestão à Vista para acelerar a produção dos resultados	59
5.7.1. Descrição	59
5.7.2. Benefícios	60
5.7.3. Possíveis problemas	60

5.7.4. Como implementar	60
5.8. Evitar produzir artefatos que não serão utilizados ao longo do projeto de BPM	60
5.8.1. Descrição	60
5.8.2. Benefícios	61
5.8.3. Possíveis problemas	61
5.8.4. Como implementar	61
Capítulo 6 Conclusão	62
6.1. Contribuições	62
6.2. Ameaças a validade da pesquisa	64
6.3. Trabalhos Futuros	64
Referências Bibliográficas	65
Apêndices	67
Apêndice I - Guia de Entrevista Semi-estruturada	67

Lista de Figuras

#	Título
1	Evolução da participação dos canais de atendimento
2	Ciclo de Vida BPM
3	Visão Geral do Framework SCRUM
4	Product Backlog
5	Etapas da pesquisa
6	Lista de Arquivos dos Procedimentos
7	Macro Processo da Metodologia E-BPM
8	Diagramas da Metodologia BPM
9	Resolvendo os problemas um a um.

Lista de Quadros e Tabelas

#	Título
1	Descrição das fases que compõem o ciclo de vida de BPM
2	Cerimônias do SCRUM
3	Lista de artigos selecionados para leitura
4	Lista de Participantes Entrevistados
5	Análise dos procedimentos e seu tipo de atividade
6	Lista de artefatos que devem ser gerados em uma determinada fase e seções a serem preenchidas
7	Overview de Boas Práticas Propostas
8	Relação problema Vs solução

Capítulo 1- Introdução

1.1 Contexto e Motivação

Desde o início da administração, as organizações vêm tentando estudar e melhorar seus processos para conseguir produzir o melhor resultado com o menor esforço e custo possível. A Gestão de Processos de Negócio (do inglês BPM - Business Process Management) surge no contexto de melhoria contínua dos processos das organizações, agregando valor real para clientes de seus serviços e líderes que utilizam suas práticas de gestão orientada a resultados.

Um dos fatores críticos de sucesso de uma iniciativa de BPM é garantir apoio da Alta Administração. Santos H. M. et al.; (2012). Para que isto ocorra, é necessário mostrar a relevância dos esforços empreendidos através de resultados oriundos dos projetos guiados pelo Escritório de Processos Corporativo - EPROC. Desse modo, é preciso garantir a manutenção do patrocínio executivo e consequente continuidade da iniciativa BPM na organização.

Santos H. M. et al; (2012) diz que, na maioria das organizações, vários projetos de melhoria de processos foram iniciados, mas não foram concluídos ou foram concluídos com um cronograma atrasado. Isto levanta um sentimento de frustração e insegurança em relação aos projetos desta natureza, especialmente para os trabalhadores mais antigos. A incerteza de clientes internos, devida ao fracasso de projetos de melhoria anteriores, pode ser considerada uma das principais causas da desmotivação dos funcionários públicos relativos à iniciativa BPM.

Os projetos de BPM também necessitam estar aptos a responder às variações de mercado e de negócio, satisfazer às novas expectativas e se tornar cada vez mais

dinâmicos (Souto, 2015). As organizações e definições de negócio mudam a cada instante, os resultados da iniciativa podem não ter o êxito esperado se o que for entregue não corresponde mais a realidade da organização no momento.

Neste contexto, pela busca de resultados concretos e necessidade de estar apto a responder às várias mudanças que partem do cenário interno e externo da organização, tornam-se relevantes pesquisas que buscam agregar os princípios ágeis à gestão de processos de negócio.

1.2. Objetivos da pesquisa

Este trabalho tem como objetivo principal desenvolver um Guia de Boas Práticas para gestão de projetos de melhoria de processos de negócio. Como ponto de partida, será considerada a metodologia e-BPM, desenvolvida por Oliveira (2014) e adotada por um órgão do setor público do Estado de Pernambuco. Para realizar a pesquisa, foi feito um estudo de caso no órgão supracitado.

1.3. Estrutura do Trabalho

Este trabalho está dividido em 6 capítulos:

No capítulo 1, chamado de Introdução, são apresentados a motivação e o contexto que desencadeou a escolha do tema de pesquisa, objetivos e estrutura do trabalho aqui apresentado.

O capítulo 2, chamado de Referencial Teórico, onde os principais conceitos e definições serão mostrados, para um real entendimento do trabalho.

No capítulo 3, Método de Pesquisa, onde é explicado todo o passo a passo para execução do método eleito.

O capítulo 4 traz os resultados da fase de levantamento de dados.

O capítulo 5, Guia de Boas Práticas, principal contribuição do trabalho, sugere oito boas práticas que visam gerenciar projetos de BPM de maneira ágil, a fim de cumprir os objetivos apresentados na introdução.

Na Conclusão, capítulo 6, são descritas as principais contribuições, ameaças de validação e trabalhos futuros.

Apêndices, os questionários usado na fase de coleta de dados e outros anexos se encontram aqui.

Capítulo 2 - Referencial Teórico

Este capítulo contém uma síntese dos conceitos que foram estudados e que serviram para a execução da pesquisa. A primeira seção realiza um contexto de gestão de processos de negócio, termo em português para BPM. Os principais conceitos e formas de atuação dentro das empresas são apresentados.

A segunda seção realiza um panorama da motivação para criação do manifesto ágil e exemplifica as diversas metodologias que possuem princípios de entrega de valor contínua aos seus clientes, como ideia principal.

2.1 Gestão de Processos de Negócio

Em um mundo cada vez mais global e mais vulnerável a mudanças, onde concorrentes e novas ideias e formas de negócio surgem a todo instante, os grandes gestores buscam formas de alavancar seus resultados e aumentar sua produtividade. Diante deste cenário, surge, no início do novo século, o conceito de Gestão de Processos de Negócio, BPM (do inglês Business Process Management).

Os conceitos que formam a Gestão de Processos de Negócio não são totalmente novos. Trata-se de uma evolução de temas já estudados e conhecidos, que evoluíram desde o início da Administração. Santos (2008) relata que os conceitos de BPM buscam se integrar, tanto com os conceitos de melhoria contínua quanto com os da reengenharia, através de programas contínuos de gestão e com a utilização cada vez mais forte da tecnologia, para auxiliar no mapeamento, na execução e no monitoramento do desempenho dos processos.

BPM transforma as organizações à medida que realiza esforços para alinhar os processos da organização com seu mapa estratégico, garantindo que cada atividade executada por cada funcionário de diferentes setores colabore para alcançar as metas estratégicas traçadas no Planejamento Estratégico. Quando uma empresa adota BPM, ela entra em um gradativo processo de mudança: de estrutura funcional para estrutura por processos.

As organizações devem entender sua razão de existir e de que forma elas entregam valor aos seus clientes, seja através de produtos ou de serviços (Missão). Também devem alinhar seus objetivos estratégicos para que eles estejam ligados à entrega de valor aos clientes.

Consequentemente, é preciso enxergar os processos de negócio como o meio pelo qual a organização produz o valor que os clientes esperam dela. Desta forma, a partir do momento em que existe este alinhamento entre processos e objetivos, a prática de gerência de processos resulta no cumprimento imediato dos objetivos estratégicos e sua missão e visão.

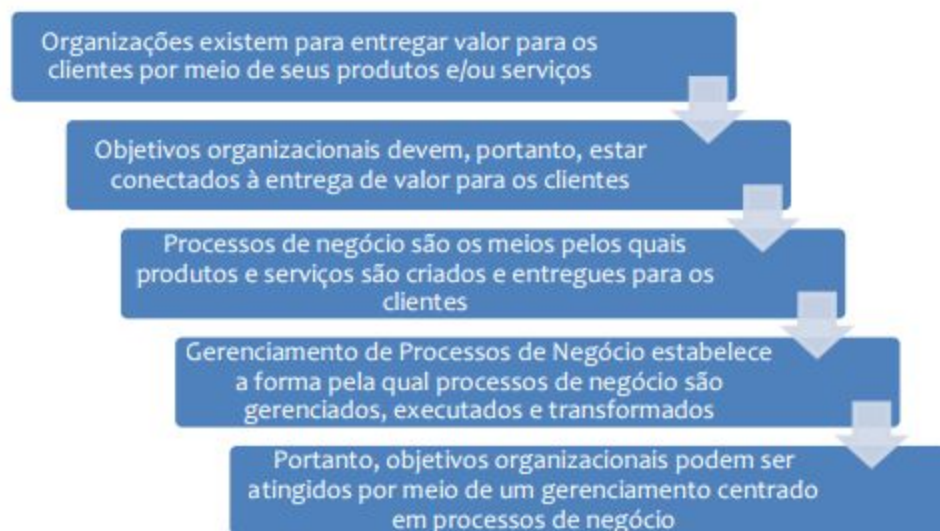


Figura 1 - BPM e Conexão com os objetivos Estratégicos. Fonte CBOK

2.3. Principais conceitos

A seguir, detalhamos os principais conceitos sobre processos de negócios e tipos de processos.

- Processos de Negócio

Para compreender BPM, é necessário compreender o significado de processo de negócio. No contexto de BPM, um "processo de negócio" é um trabalho que entrega valor para os clientes, apoia ou gerencia outros processos (CBOK, 2013). Quando se entende o conceito de processo de negócio, pode-se falar do que é processo. Um processo também é compreendido como uma ordenação de atividades de trabalho através do tempo e do espaço, com um início, um fim e um conjunto claramente definido de entradas e saídas (Davenport 1993, 2000).

- Tipos de Processo

Os processos podem ser de três tipos: primário, de suporte e de gerenciamento. Entender como estes três tipos de processos interagem e se relacionam entre si é essencial para a total compreensão da disciplina de BPM (CBOK, 2013).

- Escritório de Processos

As iniciativas de BPM, em geral, envolvem a realização de projetos de melhoria de processos, capitaneados idealmente por um Escritório de Processos (EPROC). Essa unidade tem como missão incentivar e propagar as práticas e princípios de BPM na organização. Miers (2006) destaca que o estabelecimento de um Escritório de Processos é um fator crítico de sucesso para iniciativas de BPM.

2.4. Ciclo de Vida da Gestão de Processos de Negócio

Um dos principais serviços do EPROC é a melhoria contínua de processos de negócio, realizada por meio de projetos. Eles, em geral, envolvem um profundo estudo de todas

as regras de negócio, com identificação de seus problemas e respectivas causas. Com base nisso, são propostas melhorias que eliminem falhas encontradas durante a análise do procedimento. Para que isto ocorra, é necessário padronizar as atividades de melhoria de processos. Isto envolve a adoção de uma metodologia de BPM que é estruturada tendo como base o ciclo de vida típico de BPM que, de acordo com o CBOK (2013), compreende o planejamento, análise, desenho, implementação, monitoramento & controle e refinamento.

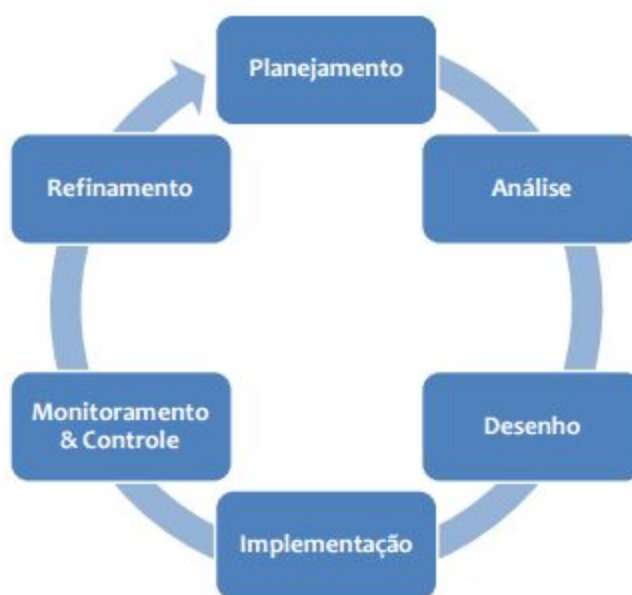


Figura 2 - Ciclo de Vida BPM Fonte: CBOK

Quadro 1 - Descrição das fases que compõem o ciclo de vida de BPM

Fase	Descrição
Planejamento e estratégia	Envolve a elaboração de um plano de direcionamento do processo e identificação dos envolvidos, das metas, das expectativas e das ações necessárias para que o processo seja corretamente compreendido e modelado.

Análise de Processos de Negócio	Agrega o entendimento dos problemas inerentes ao processo e a definição de medições de desempenho, a fim de compreender o processo e seu impacto na organização como um todo.
Desenho e modelagem de Processos de Negócio	Engloba o desenho e a documentação do processo como ele é (As Is) e a avaliação dos fatores ambientais que habilitam ou restringem o processo. Esta fase também inclui a modelagem de como o trabalho ponta-a-ponta deveria ser realizado (To Be), de modo a entregar valor aos clientes.
Implementação de Processos	Consiste na Transformação de processo e implementação das ações propostas no redesenho do processo (To Be).
Monitoramento e Controle de Processos	Refere-se à contínua medição e monitoramento de processos de negócio, fornecendo a informação necessária para que gestores de processo ajustem recursos a fim de atingir objetivos dos processos.

Refinamento	Após a medição e monitoramento, os problemas levantados podem ser tratados de forma imediata ou servir de insumo para <i>startar</i> um novo ciclo de melhoria
-------------	--

Fonte: CBOK

2.5. Gestão Ágil

Souto (2016) diz que pode-se caracterizar uma gestão ágil por aquela que permite a adoção de formas e meios de tornar as empresas capazes de atingir seus objetivos de forma eficiente e com flexibilidade, para adaptar-se às mudanças de cenário interno e externo. O conceito de Ágil surgiu na indústria de software, como resposta aos problemas que os métodos de desenvolvimento da época apresentavam.

- Origem

Até a década de 90, a maior parte do desenvolvimento de software era feita usando o método em cascata, no qual um projeto era concluído em todos os estágios distintos e seguia, passo a passo, em direção ao lançamento para os consumidores ou usuários. O processo de desenvolvimento de software era lento, imprevisível e, em geral, nunca resultava em um produto que as pessoas queriam ou estavam dispostas a pagar para obter. Atrasos de meses ou até mesmo de anos eram endêmicos ao processo. Os planos iniciais de passo a passo, expostos em detalhes reconfortantes em diagramas de Gantt, asseguravam aos gestores que se tinha total controle do processo de desenvolvimento — no entanto, quase sempre, rapidamente ficava-se atrasado em relação ao cronograma, e desastrosamente acima do orçamento.

Inicialmente, métodos ágeis eram conhecidos como métodos leves. Em 2001, membros proeminentes da comunidade se reuniram em Snowbird e adotaram o nome

métodos ágeis, tendo publicado o Manifesto Ágil¹, documento que reúne os princípios e práticas desta metodologia de desenvolvimento.

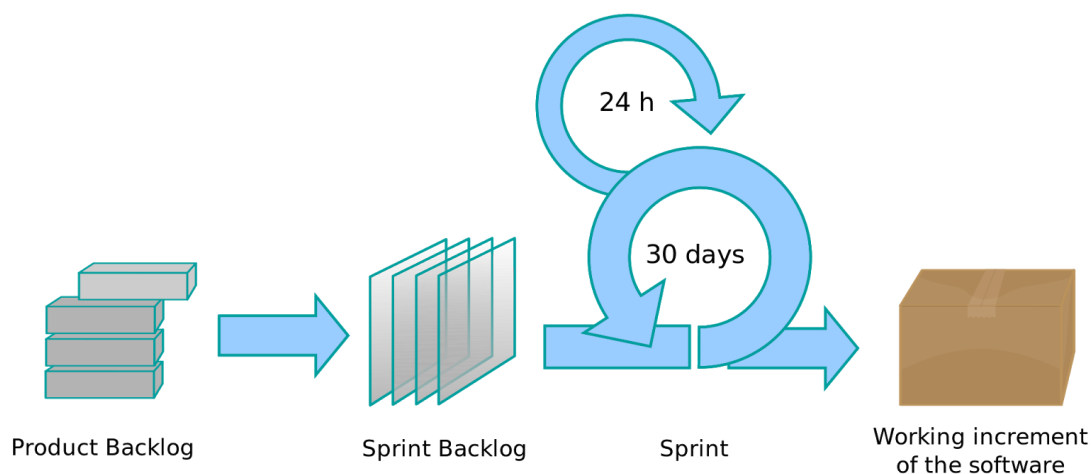
- Princípios

Através da publicação do Manifesto ágil, procurou-se valorizar **indivíduos e interação entre eles**, mais que processos e ferramentas; **Software em funcionamento** mais que documentação abrangente; **Colaboração com o cliente** mais que negociação de contratos e **Responder a mudanças** mais que seguir um plano.

Os autores do movimento são claros quando falam que, embora valorizem os itens da esquerda, os da direita também são importantes no processo. Porém não devem ser considerados como entregas de valor ao cliente.

Vários sistemas foram criados fundamentados nas diretrizes do Manifesto Ágil, destacamos, neste trabalho, o SCRUM. A figura 3 listada abaixo, mostra uma visão geral do Framework Scrum.

2.6. SCRUM



¹ Disponível em www.agilemanifesto.org

Figura 3- Visão Geral do Framework. Fonte: .wikimedia.org

Scrum não se trata de uma metodologia ou processo. Podemos considerá-lo um framework para gerir trabalhos complexos. Jeff Houseman, seu criador e um dos responsáveis pela assinatura do Manifesto Ágil, utilizou os conceitos já existentes de Lean, Desenvolvimento Iterativo e estudos de produção, desenvolvidos pela Toyota, para criar este novo método de trabalho que apresenta resultados em todas equipes onde foi implementado. Tem como principal lema a ideia que times auto gerenciáveis e adaptáveis e cada vez mais integrados e sinérgicos iriam melhores e trariam maiores resultados aos seus clientes.

Em sua estrutura, O SCRUM está dividido em três grandes pilares: Papéis, artefatos e cerimônias, que comentaremos em seguida.

2.6.1. Papéis

- Product Owner

O product owner é aquele que representa o cliente dentro do time de desenvolvimento do projeto e que está sempre em contato com ele. Neste papel, ele realmente conhece do negócio que está sendo desenvolvido e é o único capaz de modificar a ordem de prioridades do backlog do produto ou sprint.

- Scrum Master

O Scrum master é aquele, dentro do time, responsável por tirar os impedimentos do time de desenvolvimento, fazendo com que ele foque no que realmente importa: desenvolver o produto. Ele também é o personagem que conhece bem todos os formalismos do SCRUM e garante que toda a estrutura do framework está sendo bem trabalhada.

- **Time**

O time de desenvolvimento é composto por pessoas multidisciplinares. Embora a ideia de time seja muito forte, cada integrante deve agregar valor individualmente ao projeto no qual está trabalhando. Além de desenvolver o produto ou o projeto - em um contexto onde não se esteja produzindo um software, eles são responsáveis por medir a dificuldade das histórias de usuário e participam de todas cerimônias.

2.6.2. Artefatos

- **Product Backlog**

Após a negociação e definição dos requisitos do projeto, o documento de visão é criado contendo todos os requisitos. O Product backlog é o meio para se atingir a visão do produto. Como pode ser observado na figura 4, exibida em seguida.

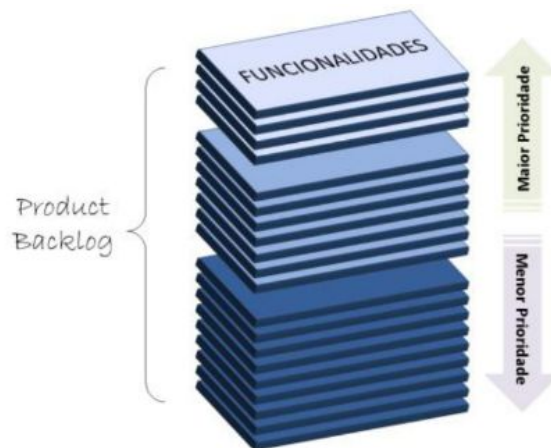


Figura 4 Product Backlog. Fonte Google Imagens

- **Sprint Backlog**

Um dos grandes trunfos de uma gestão ágil de projetos é agregar valor ao cliente e permitir um maior controle de mudanças. Isto é feito a partir do momento em que, ao invés de se rodar um grande e único ciclo PDCA, são rodados vários mini-ciclos,

sempre se melhorando e aperfeiçoando o produto que está sendo desenvolvido. Estes mini-ciclos são chamados de sprints, que podem durar de quinze a trinta dias, dependendo de vários fatores, como complexidade do projeto, tamanho do time, etc. Neste contexto, o sprint backlog é o plano para atingir a meta da Sprint. Nele, tem-se uma pequena parte do Product backlog que foi selecionada para ser executada naquele espaço de tempo determinado.

2.6.3. Cerimônias

O SCRUM apresenta quatro cerimônias, que são reuniões que devem ocorrer durante o processo, visando melhorar a comunicação entre os interessados do projeto, sejam desenvolvedores, gerentes ou cliente. Como todo framework, é importante ressaltar que deve ser adaptado para a realidade de cada organização que se propõe a utilizar. Logo, caso não seja possível realizar reuniões diárias com o time de desenvolvimento, seja porque as pessoas trabalham de forma remota ou o projeto não demanda este nível de granularidade, não há problemas: o importante é que, de alguma maneira - reunião rápida, horário de almoço, e-mail brev, haja essa comunicação entre time e scrum master.

Quadro 2 - Cerimônias do SCRUM

Cerimônia	Propósito
Sprint Planning	Reunião para se planejar a Sprint corrente
Daily Scrum	Reportar ao SCRUM master o trabalho do dia. O que eu fiz? Como eu fiz? São perguntas que devem ser respondidas pelos integrantes do time. Os impedimentos devem ser registrados para serem trabalhados pelo ScrumMaster
Sprint Review	Reunião de entrega de produto. Demonstração de novas funcionalidades

Sprint Retrospective	Reunião de melhoria contínua. Erros e acertos devem ser debatidos, a fim de que, na próxima sprint, sejam corrigidos.
-----------------------------	---

Fonte: Criado pelo autor.

Capítulo 3 Método de Pesquisa

O método científico é um conjunto de regras básicas para desenvolver uma experiência a fim de produzir novo conhecimento, bem como corrigir e integrar conhecimentos pré-existentes (Wazlawick, 2014). Este capítulo explica o método e suas respectivas etapas, utilizado para responder às questões de pesquisa.

A metodologia adotada na pesquisa foi escolhida baseada na definição de Estudo de Caso, encontrada no livro de Robert Yin (2013). O quadro abaixo define, baseado em critérios definidos por Yin - descritos nas colunas -, qual a melhor estratégia de pesquisa de acordo com algumas situações.

Quadro 3 - Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa.

Estratégia	Forma da questão de pesquisa	Exige Controle sobre eventos comportamentais?	Focaliza acontecimentos contemporâneos?
Experimento	Como, por que	Sim	Sim
Levantamento	Quem, o quê, onde, quantos, quando	Não	Sim
Análise de arquivos	Quem, o quê, onde, quantos, quando	Não	Sim - Não
Pesquisa Histórica	Como, por quê	Não	Não
Estudo de caso	Como, por quê	Não	Sim

Fonte: Cosmos Corporation

Pelo fato das questões de pesquisa envolverem "como tornar a metodologia utilizada no escritório de processos mais ágil e aberta a mudanças", sem que se tenha o controle sobre os eventos comportamentais e com o foco em acontecimentos contemporâneos, foi escolhida a estratégia de estudo de caso. Além disso, como o propósito é de analisar criticamente a metodologia atual e buscar novos conhecimentos e gerar ideias para novas pesquisas, este estudo de caso pôde ser considerado como exploratório (Runeson e Host, 2008). A figura 5, mostra de forma resumida todo o passo a passo seguido durante a execução do método .



Figura 5 - Etapas da pesquisa. Fonte: Produzido pelo autor

3.1 Pesquisa Bibliográfica

Após definição do tema de pesquisa, foi realizada leitura de artigos sobre o tema BPM Ágil. A partir de uma Dissertação de Mestrado com título “ Um Panorama do Uso de Abordagens Ágeis no Gerenciamento de Processos de Negócio”, defendida em 2015 por Marcos Souto, foram identificados artigos sobre o tema. Os artigos foram selecionados, lidos e catalogados, e serviram para fornecer o embasamento teórico necessário para a continuidade do estudo.

Quadro 4 - Lista de artigos selecionados para leitura

#	Título
1	Applying Agile Principles to BPM
2	An agile BPM project methodology
3	Applying DevOps concepts to your IBM
4	Business Process Manager project
5	Fatores Envolvidos na Estruturação de um Escritório de Processos em uma Organização Pública

Fonte: Produzido pelo autor

3.2 Definição do Contexto de Estudo

O Estudo de caso foi realizado no Escritório de Processos de uma organização Pública de grande porte do ecossistema brasileiro. Esta instituição é responsável por examinar a legalidade de atos administrativos. Ela possui por visão “ser reconhecida como instrumento efetivo na melhoria da gestão pública, na defesa do interesse social e no combate à corrupção”.

A iniciativa de BPM na organização teve início em 2011 a partir da disseminação de cursos e treinamentos sobre o tema ministrado por um grupo externo de consultoria, (Joyce et al., 2016). O escritório de Processos foi criado apenas em 2013, com a missão de, junto à alta estratégia da organização, dar suporte a gestão de Processos, que hoje possui papel consultivo. O Escritório atualmente é formado por dois servidores da casa e pelo grupo de Pesquisa em BPM da UFPE-CIn, que é composto de 1 coordenador, 3 gerentes e 3 estagiários, alunos de graduação. O convênio com a UFPE tem sido de extrema relevância para a estruturação e execução dos primeiros projetos do Escritório. A organização passa por um momento de transição de gestão da estratégia e tem investido e apoiado iniciativas de gestão de processos.

Na estrutura Organizacional, o Escritório de Processos Corporativo está diretamente ligado a outros setores estratégicos, como gerência de planejamento e gerência de projetos. Juntos, o trabalho de ambos é garantir que toda a estratégia da organização seja desdobrada e executada por todos os servidores da casa.

O EPROC possui um plano de maturidade baseado nos serviços que executa, sendo o expoente o de melhoria de processos, onde o principal projeto apoiado se encontra já na fase de monitoramento e ações de capacitação e comunicação das mudanças.

3.2.2. Critérios de Escolha do objeto de Estudo

O Escritório de Processos Corporativo desta instituição pública foi escolhido como objeto de estudo devido a:

- Grande experiência em BPM**

O EPROC possui um framework de funcionamento bem estruturado e, por conta disto, é capaz de executar todo o ciclo de melhoria de processos, alcançando fases como a automatização, monitoramento e controle, além de um grande apoio da alta administração.

Este trabalho é reconhecido com vários cases apresentados em diversos congressos e eventos sobre Gestão de Processos, além do órgão servir como referência para várias

outras instituições do Brasil, que buscam constantemente realizar ações de benchmarking, para compartilhar experiências e replicá-las, no âmbito de Recife, para outros.

- **Corpo de participantes qualificados**

O Convênio com o CIn/UFPE trouxe ao escritório de Processos a experiência necessária para que o escritório fosse estruturado da melhor forma possível. A junção de pesquisadores com a experiência de servidores em uma organização real trouxe um crescimento mútuo para ambos e, conseqüentemente, para a organização. O corpo de participantes é formado por PhD's, doutores, pesquisadores de mestrado e estagiários que ingressam após um criterioso processo de seleção, devidamente coordenado por uma professora responsável, com anos de pesquisa em gestão de processos de negócio.

- **Facilidade de acesso às informações**

O fato de o aluno participar do grupo de pesquisa e ter acesso direto aos envolvidos e materiais para realizar o estudo também é um fator determinante para o órgão ser escolhido como objeto de estudo.

3.3 Levantamento de dados

Para colher os dados necessários durante a execução do método de pesquisa, foram escolhidas duas técnicas: análise documental e entrevistas semi-estruturadas, já que mais adequadas ao objetivo do estudo.

3.3.1. Análise Documental

Análise documental é aquela realizada a partir de documentos, contemporâneos ou retrospectivos, considerados cientificamente autênticos. Nesta etapa, os arquivos da Metodologia E-BPM, utilizada no cenário de estudo, como instrumento de guia para executar os ciclos de melhoria de processos de negócio, foram analisados e

estudados; pontos críticos foram apontados e dados foram categorizados para haver uma maior clareza dos problemas.

3.3.2. Entrevistas Semi estruturadas

Nas entrevistas semi-estruturadas é estabelecido um roteiro pré-definido, mas há a possibilidade de realizar novas entrevistas e elaborar comentários durante a execução da entrevista. Todos os participantes selecionados foram escolhidos de maneira estratégica: ou utilizaram a metodologia E-BPM em projetos de melhoria ou participaram de projetos de concepção e revisão da mesma. Houve também o cuidado de se escolher participantes de diferentes níveis - gerentes, servidores e pesquisadores -, para garantir a imparcialidade e confronto de interesses.

No quadro “Lista de Participantes” é possível verificar os cargos que estiveram envolvidos na execução das entrevistas. Foram selecionados quatro participantes do grupo para compor esta fase.

Quadro 5 - Lista de Participantes

Papel Desempenhado	Código Atribuído
Analista de Processos	P001
Gerente do Escritório de Processos	P002
Analista de Processos	P003
Analista de Processos	P004

Fonte: Produzido pelo autor

O conteúdo das entrevistas se encontra no Apêndice 01 deste trabalho, as entrevistas ocorreram no período de 10 a 15 de Setembro, na sala de reuniões do setor onde o Escritório de Processos está localizado.

Os entrevistados foram convidados via e-mail, o qual continha um breve texto descrevendo o pesquisador, o objetivo da pesquisa e da entrevista e, ao final, um horário pré-sugerido.

As entrevistas foram gravadas com um celular do aluno. Após o fim de cada entrevista, o arquivo de áudio era automaticamente enviado ao repositório do Projeto de Pesquisa no Google Drive, evitando-se perda de dados e informações.

3.4. Análise de dados

3.4.1. Transcrição

A transcrição das entrevistas ocorreu paralelamente à realização das demais, de modo que, ao final do período de entrevistas, a maioria das transcrições já havia sido realizada. Cada entrevistado recebeu um código, para garantir o sigilo do autor da informação, além de um arquivo no Google Docs, onde todo o áudio foi transcrito e perguntas e respostas catalogadas.

3.4.2. Categorização e Síntese dos dados

Após todas as entrevistas serem realizadas, gravadas e transcritas, foi iniciado o trabalho de análise crítica e agrupamento das evidências em tópicos. Um novo arquivo foi gerado com a seguinte estrutura: Evidência do problema, uma pequena descrição e duas ou três citações de um determinado entrevistado para dar legitimidade à evidência descrita.

3.5 Resolução dos Problemas Encontrados

Com os problemas e suas causas encontrados e evidenciados através da categorização e síntese dos dados coletados durante as etapas descritas na seção anterior, foi proposto um Guia de Boas Práticas para gerenciar os projetos de melhoria de Processos. O guia se encontra no capítulo 5 deste trabalho e disponível na web no endereço www.cin.ufpe.br/~jgac/tcc

3.6 Avaliação do Guia de Boas Práticas

Não houve avaliação do guia.

Capítulo 4 Resultados

Neste capítulo, os resultados dos procedimentos de levantamento de dados são apresentados. No primeiro item é possível conferir a análise documental feita pelo autor aos documentos, artefatos e fluxos da metodologia E-BPM. No segundo, a síntese e categorização das entrevistas semi-estruturadas realizadas com alguns membros do escritório de Processos Corporativo da organização - cenário de Estudo - é apresentada.

4.1. Análise crítica da Metodologia E-BPM

A metodologia E-BPM foi criada como resultado da pesquisa de mestrado de Luciana Oliveira (2015). Ela foi construída a partir da análise de diversas metodologias aplicadas em organizações públicas e privadas (ELO GROUP, UNIRIO e Progress Software) e adaptada às particularidades e necessidades da organização estudada. Desde então, ela é utilizada para apoiar os trabalhos de melhoria de processos da organização. Sendo referência, também, para outros órgãos que desejam iniciar os trabalhos de estruturação de Escritório de Processos. Ela contém seis fases, contemplando todo o ciclo de vida proposto pelo CBOK.

4.1.1. Estrutura da Metodologia E-BPM

Cada uma dessas fases está dividida pelas sessões "procedimentos", "fluxos" e "*templates*". Os procedimentos indicam as atividades que devem ser contempladas em cada fase. Já os fluxos descrevem essas atividades de maneira gráfica. Por fim, os *templates* trazem um modelo a ser adotado para desenvolver um artefato da

metodologia. O material pode ser encontrado no repositório de arquivos do Escritório de Processos e também no Portal Eletrônico.

- Procedimentos

Existe uma pasta no repositório chamada Procedimentos. Nela é possível encontrar cada arquivo com sua respectiva fase.

	1- Procedimento para Fase de Planejamento 	Iveruska Carmen Jat...	10 de mar de 2016
	2- Procedimento para a Fase de Modelagem do Proce... 	Iveruska Carmen Jat...	10 de mar de 2016
	3- Procedimento para a Fase de Análise do Processo 	Iveruska Carmen Jat...	7 de nov de 2016
	4- Procedimento para a Fase de Modelagem do Proce... 	Iveruska Carmen Jat...	17 de out de 2016
	5- Procedimento para a Fase de Implementação 	Iveruska Carmen Jat...	17 de out de 2016
	6- Procedimento para a Fase de Monitoramento e Con... 	Iveruska Carmen Jat...	17 de out de 2016

Figura 6 - Lista de Arquivos dos Procedimentos. Fonte: Capturado pelo autor

Os procedimentos são detalhados por fase, através de uma tabela que relaciona a atividade, a descrição dos procedimentos, o responsável por executar e o produto que será gerado após a sua conclusão. Os procedimentos são necessários para realizar um bom trabalho de melhoria e estão sempre em revisão contínua para realizar seu desempenho em relação a projetos concluídos.

Na tabela abaixo, é possível verificar a quantidade de procedimentos que devem ser executados por cada fase. Os procedimentos que estavam diretamente ligados ao trabalho de melhoria são chamados de procedimentos operacionais, já os que envolviam o apoio a execução do projeto, como agendar e executar reuniões ou ao planejamento, foram nomeados procedimentos Gerenciais.

Realizar esta divisão foi importante para ser possível notar que embora os procedimentos gerenciais estejam em menor número, eles são os mais críticos para que o processo de melhoria seja executado. Por muitas vezes, envolver a participação do stakeholder, podendo interromper os procedimentos operacionais, caso houvesse falhas. Através da leitura do Quadro 5, apresentado abaixo, observar a relação entre fases, procedimentos e tipos.

Quadro 5 - Análise dos procedimentos e seu tipo de atividade

Fase	Quantidade Procedimentos Operacionais	Quantidade Procedimentos de Gerenciais	Quantidade Total
Planejamento	7	4	11
Modelagem As IS	7	4	11
Análise do Processo	12	6	18
Modelagem To Be	6	7	13
Implementação do Processo	5	8	13
Monitoramento e Controle do Processo	9	6	15
Total	46	35	81

Fonte: Criado pelo autor

- Fluxos

Os fluxos têm como objetivo fornecer à equipe um detalhamento de passo-a-passo das atividades a serem executadas durante os projetos de BPM. Eles são apresentados em um único arquivo, em formato .bpm, chamado Macrofluxo. Há outros arquivos, com as demais fases. No total são 6 Diagramas de fluxos: um Macro processo e os demais representando cada fase do ciclo de melhoria em BPM.

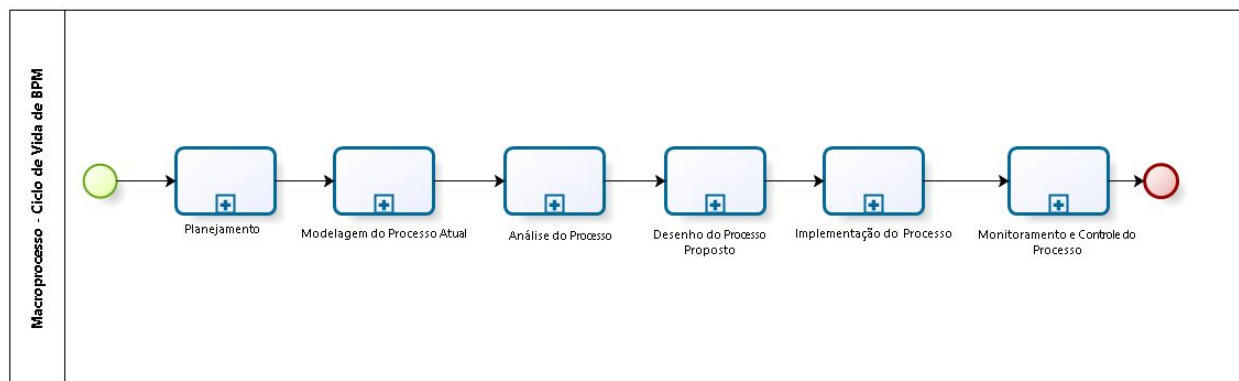


Figura 7 - Macro Processo da Metodologia E-BPM. Fonte Repositório de Arquivos EPROC

Diagramas

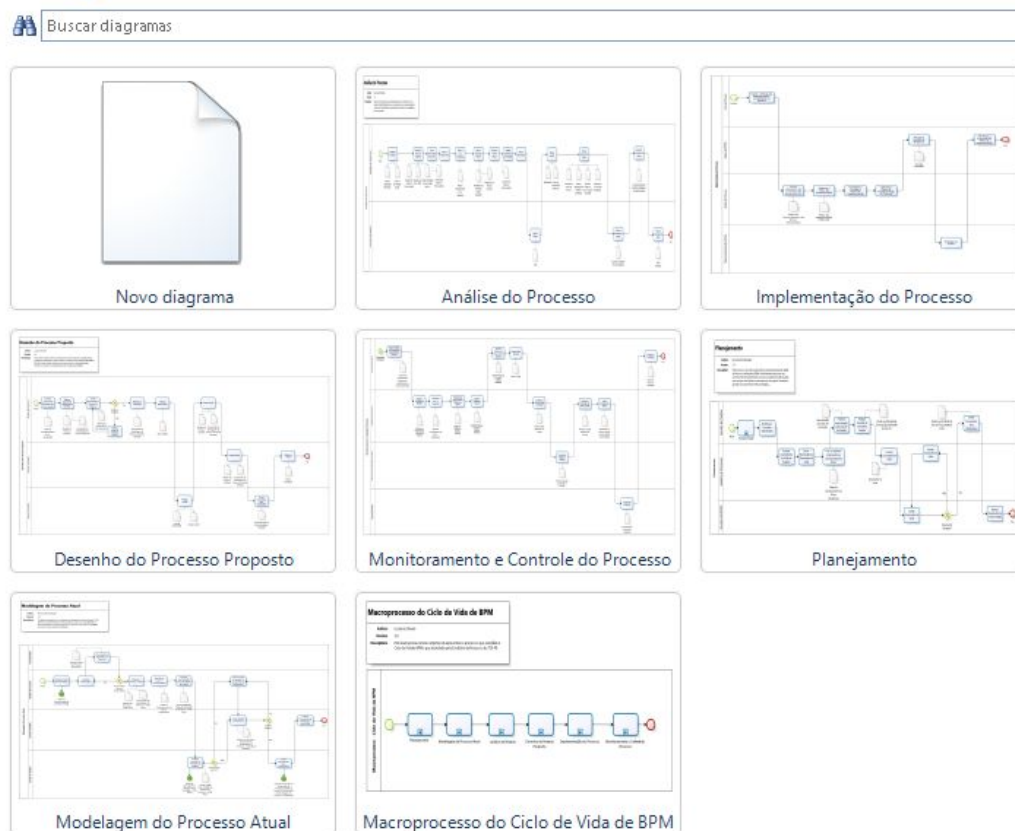


Figura 8 - Diagramas do Fluxo da Metodologia E-BPM. Fonte Repositório de Arquivos EPROC

- Templates

A metodologia disponibiliza *templates* de todos os artefatos que devem ser gerados durante o cumprimento das etapas. Eles são inseridos como produtos que marcam o fim de uma fase. É possível observar, no Quadro 6, a lista de artefatos que devem ser produzidos pelos responsáveis durante a execução do projeto de BPM.

Quadro 6 - Lista de artefatos que devem ser gerados em uma determinada fase e seções a serem preenchidas

Fase	Artefato	Seções
Planejamento	Documento de Visão	Apresentação

	- <NomedoProcesso>.Document oVisão - Arquivo do Google Docs • Pendências e melhorias futuras - <NomedoProcesso>.Melhorias -Futuras-Pendências - Planilha do Google Sheets	Contextualização do Negócio Objetivo do Processo Objetivo da Análise Partes Interessadas do processo (Stakeholders) Papéis e responsabilidades Expectativas Fatores Críticos Considerações sobre o processo atual Escopo do Processo Visão Geral do Processo (Macrofluxo)
As is	• Documento de Modelagem As Is - <NomedoProcesso>.Document oModelagemASIS - Arquivo do Google Docs • Fluxo As is - <NomedoProcesso>.FluxoMod elagemASIS.versao - Arquivo .bpm	Apresentação Considerações Preliminares Objetivo do Processo Escopo do Processo Visão Sistêmica do Processo Visão Geral do Processo Modelo do Processo

		Pontos de Atenção Anexos
Análise	• Canvas Transformação de Processos - <NomedoProcesso>.CanvasTransformacaoProcessos.versao • Planilha Causas e Soluções - <NomedoProjeto>.PlanilhasCausaESolucao - Planilha do Google Sheets • Documento de Análise do Processo - <NomedoProcesso>.DocumentoAnaliseDoProcesso - Arquivo do Google Docs	Apresentação Metodologia Aplicada Identificação dos problemas e causas Métricas do processo Índice de métricas Métricas Análise das métricas Avaliação dos problemas
To be	• Documento de Modelagem do Processo Proposto - <NomedoProcesso>.DocumentoModelagemProcessoComposto - Arquivo do Google Docs • Fluxo To be	Apresentação Objetivo do processo Visão sistêmica do Processo Visão Geral do Processo Gestor do processo

	- <Nome do Processo>.FluxoModelagemTOBE.versao - Arquivo .bpm	Indicadores de desempenho Riscos Sugestões de melhoria Anexos
Implementação	● Plano de Implementação - <Nome do Processo>.PlanoDeImplementação - Arquivo Google Docs ● Fluxo To Run ● <Nome do Processo>.FluxoModelagemTORUN.versao - Arquivo .bpm ● Fluxo Configurado na ferramenta de automação - <Nome do Processo>.FluxoFerramenta<Nome da Base>.data - Arquivo .pdf	- NA
Monitoramento	● Relatório de Monitoramento e Controle - <Nome do Processo>.RelatorioMonitoramentoControle.Mes - Arquivo Google Docs	- NA

Fonte: Documento de Gerência de Configuração dos artefatos do EPROC

4.2 Síntese das Entrevistas Semi-Estruturadas

As entrevistas tiveram como objetivo ouvir pessoas que trabalharam com a metodologia E-BPM, seja em sua elaboração, revisão ou no uso propriamente dito, apoiando os projetos de melhoria do Escritório. A ideia foi ouvir os pontos positivos e negativos. A partir das respostas, que foram transcritas, sintetizadas e categorizadas. Por se tratar de uma entrevista semi-estruturada, embora as entrevistas tivessem o mesmo roteiro, em algumas foram gerados insumos que não estavam previstos inicialmente. Sendo assim, o resultado apresentado logo mais, trata-se da síntese e categorização de todas as entrevistas. Não existe um item para cada pergunta no roteiro, mas um item para cada tema que foi categorizado durante a análise .

Foram totalizados 14 pontos, que apresentamos da seguinte forma: Problema encontrado ou Ponto forte. Comentário e Evidência.

4.2.1. Aderência da metodologia E-BPM ao ciclo de vida de melhoria de processos

Todos os entrevistados concordaram que a Metodologia E-BPM está aderente ao ciclo de vida de melhoria de processos proposto pelo CBOK (2013). Todas as etapas estão contempladas nas cinco fases descritas: Planejamento, As IS, Análise, To BE, Implantação, Monitoramento & Controle.

“Eu acho que ela abrange totalmente, totalmente aderente ao que o CBOK orienta a se fazer.” P002

“O ciclo abrange de forma completa. Isto é claro.” P003

4.2.2. Procedimentos da Metodologia são necessários

Todos os entrevistados relataram que os procedimentos descritos na metodologia E-BPM são claros e necessários para apoiar um projeto de Melhoria de Processos.

Além disso, foram pontuados que trabalhos de revisão da metodologia são importantes, ou seja, os procedimentos devem estar em constante revisão.

“Objetivos das fases são bem claros e definidos. Procedimentos são necessários e servem como norte para conduzir o processo.” P004

4.2.3. Ausência de procedimentos na metodologia para apoiar o gerente na condução do projeto de BPM

A metodologia não prevê acompanhamentos diários, reports semanais e entregas granulares. Por causa disso, gera-se grande atraso nos projetos pela ausência de um monitoramento mais eficiente por parte dos gerentes.

“É importante tentar trazer métodos de controle e monitoramento para a metodologia, to do list. Ausência destes métodos de controles geram atraso, esquecimento, as pessoas necessitam estarem controladas.” - P001

4.2.4. Falta de experiência dos stakeholders para validar os artefatos produzidos pela metodologia

A organização onde foi executada a pesquisa possui pouco conhecimento em relação aos conceitos de BPM e certo desconhecimento da importância dos procedimentos executados no Processo de Melhoria e artefatos gerados. Isto gera um distanciamento e um baixo envolvimento para fornecer informações e validar os possíveis documentos. Nas primeiras fases são gerados três documentos e dois fluxos.

“Eu já ouvi muitas críticas dos analistas que já trabalharam aqui, eu nao tenho coragem de ir para uma área de negócio, você vai ter que fazer este artefato, por que acho que eles

vão falar que isso é muita informação para nada. Eles não vão entender a necessidade de informação daquela peça.”
P001

“Os artefatos precisam funcionar como um MVP e serem construídos de forma incremental. Atualmente eles contém informações que a maturidade da organização não é capaz de fornecer. Além de gerar muita informação para ser validada pelos interessados, gerando desgastes que poderiam ser evitados. “Não podemos gastar energia dos stakeholders em uma única fase ou validando documentos que não terão tanta utilidade”. P004

4.2.5. Falta de disponibilidade dos stakeholders para reuniões de validação e coleta de dados durante as fases da metodologia

Alguns stakeholders possuem pouca disponibilidade para colaborar com as atividades que envolvem um projeto de melhoria. Com esta ausência, os gerentes não conseguem realizar três, quatro reuniões, como a metodologia sugere. Isto implica na antecipação das fases do projeto, que passam a ser feitas de forma simultânea para haver um melhor aproveitamento da (às vezes) única reunião para a qual o mesmo está disponível.

“Existe uma alta dependência de agenda de pessoal, gerando um enorme número de reuniões. Quanto maior o número de pessoas envolvidas em um projeto de melhoria, maior variação de processos, mais coisas e dados que eu tenho que identificar/validar.” P001

“Tivemos uma entrevista com um professor que não temos muita disponibilidade, então não iremos tomar muito o tempo todo, não necessariamente, vocês vão ter chances de se reunir com ele depois.” P003

4.2.6. Complexidade do processo e quantidade de áreas envolvidas impactam a execução dos procedimentos da metodologia

Os processos mais críticos - ligados a ações mais estratégicas - tendem a envolver mais áreas em uma organização. A quantidade de áreas envolvidas, em um processo de negócio que está sendo analisado, atua como fator determinante para aplicar uma versão mais ágil de uma metodologia de melhoria de processos. Envolver menos pessoas está diretamente ligado à menor formalidade, maior disponibilidade para coleta de informações e validação das mesmas e, conseqüentemente, maior rapidez.

“Quando você tem um processo mais complexo, como Prestação de contas - que é diretamente ligado à área fim da organização e, conseqüentemente, envolve várias pessoas de diferentes áreas como julgamento, instrução. Você precisa de um formalismo na condução das etapas” P002

“Quanto maior a quantidade de áreas envolvidas, significa que você precisará ter mais cuidado com a comunicação, validação, formalismo para capturar os dados necessários para preencher os campos descritos nos artefatos” P002

4.2.7. Sequência prevista das fases da metodologia não corresponde à execução prática das atividades

Existem fases que, embora de maneira didática se apresentem separadas, são feitas em paralelo, principalmente quando o projeto demanda cronograma mais enxuto e poucas áreas envolvidas na atividade de melhoria.

“O que é difícil de controlar é a sucessão de etapas. Definir a zona de transição entre elas. Acaba uma fase de identificação de processo atual, a fase de análise, de modelagem TO BE, implementação, geração do modelo TO RUN, isto tudo está ainda acontecendo ao mesmo tempo. Tudo ocorre de forma paralela.” P001

“Existem etapas que se confundem, estão bem descritos, mas que são concomitantes: A parte de “Análise” e de “AS IS” e “TO BE”, por exemplo, na hora que você faz o “AS IS”, você também faz a análise, existe esta divisão, de forma didática, mas na prática, você adianta um pouco da análise já pensando na elaboração do “TO BE”. Não necessariamente são sequenciais.” P002

“Então vocês irão fazer um pouco do AS IS e um pouco do TO BE. Não foi possível, mas por ele. A metodologia não prevê essa junção. De uma maneira que não se anule as fases: “Não é porque estou fazendo uma análise antecipada do TO BE que irei descartar a fase do AS IS.” P003

“Por exemplo, para a fase de AS IS, TO BE, TO RUN, bastaria apenas o documento de análise e os fluxos. Na prática, todo este início não é feito por partes, como descreve a metodologia.” P004

4.2.8. Complexidade na instanciação dos artefatos propostos pela metodologia

Foi relatado nas entrevistas que, por muitas vezes, os *templates* dos artefatos estão muito ligados aos programas originais em que eles são produzidos e com muitos efeitos visuais e de formatação que acabam fazendo o Documentador perder grande tempo para deixá-lo apresentável para publicar para os demais stakeholders.

Além disso, os mesmos não contêm exemplos de preenchimento ou possuem campos iguais nos demais *templates* previstos na metodologia, sem deixar claro que o *template* da fase seguinte deve apresentar uma evolução do que foi descrito no *template* da fase anterior.

“Eles não são claros. Possuem Tags macros que não são bem descritas. Subtags não são claras. Para quem não tem conhecimento tanto de BPM não há um entendimento. Nessas horas pode ser que quem irá fazer o documento é um estagiário novo que chegou, ou um gerente sem muita experiência. Acho que deve ter mais consistência. Mais bem descritos, com exemplos.” P003

“Perdi bastante tempo tentando ajustar uma planilha que o documento possuía. Muito esforço é desperdiçado na formatação e limitações de falta de software disponível. Eles deveriam ser mais simples para o esforço ser direcionado para o que realmente importa.” P003

4.2.9. Artefatos com baixa relevância ao longo do projeto de BPM

Os participantes citara que alguns artefatos previstos na metodologia não são utilizados e são preenchidos apenas como formalismo, para cumprir as fases da metodologia.

“Gerar os artefatos é um problema e às vezes não possuem grande utilidade ao longo do projeto. O Documento de visão não só serve para me direcionar com os objetivos. Serve para alimentar o Planejamento.” P001

“Na análise, você faz o relatório bem depois, só pra cumprir tabela.” P002

“Enxugar documentos gerados durante a execução do projeto de Melhoria. Tirar excesso de formalismo. Aproveitar melhor o tempo do stakeholder executando validação contínua e incremental.” P004

4.3. Síntese da Avaliação

4.3.1. Procedimentos são necessários

Os procedimentos descritos na metodologia são necessários e estão de acordo com o CBOK. Eles são claros e autoexplicativos e devem ser mantidos, embora sempre revisados e repensados.

Apesar disto, cada ciclo de melhoria aplicado em um processo de negócio é considerado um projeto de BPM e, como qualquer projeto, a escolha de como gerenciá-lo terá total relação com os resultados trazidos para a organização. A metodologia falha neste ponto: em não apresentar procedimentos que apoiem um gerente a administrar da melhor maneira o projeto de melhoria.

4.3.2. Artefatos difíceis de produzir e alguns não relevantes.

Os artefatos gerados durante a execução dos trabalhos podem ser melhorados e mais enxutos para se adequar a realidade da organização. Deve-se realizar meios de produzi-los de maneira mais prática. Todo o esforço de recursos devem estar em seu conteúdo e não em sua formatação.

O conteúdo dos artefatos não estão de acordo com a maturidade em BPM da organização, dificultando o cumprimento das etapas de validação.

4.3.3. Distanciamento dos stakeholders no projeto de Melhoria

Ficou evidente que ainda existe um baixo grau de conhecimento de BPM em toda a organização. Os entrevistados relataram dificuldades em realizar todas as reuniões previstas na metodologia E-BPM devido a falta de disponibilidade de stakeholders - isto torna-se mais crítico em processos de negócio que envolvem diversas áreas da empresa.

Esta dificuldade resulta em adiamento e retorno a etapas que a metodologia nada diz a respeito.

Capítulo 5 Guia de Boas Práticas

Os resultados, apresentados no capítulo anterior, trouxeram a visão de que a metodologia atual, embora seja consistente, falha em não ser flexível às mudanças que projetos de grande impacto e duração possuem.

Embasado nos estudos realizados no capítulo de referencial teórico e buscando resolver os problemas encontrados durante a etapa de levantamento de dados, decidiu-se criar um guia de boas práticas.

Este guia tem como objetivo auxiliar os responsáveis pela iniciativa de BPM na organização a tornar os projetos de BPM mais receptivos a mudanças, garantir um maior envolvimento dos stakeholders e melhorar a comunicação entre os interessados no projeto (cliente, gerente e equipe). Espera-se, cumprindo estes princípios, realizar uma verdadeira abordagem ágil no gerenciamento de processos de negócio.

Ao todo, oito práticas são propostas. Elas não são obrigatórias e devem ter seu uso condicionado ao contexto do projeto em questão. Elas estão divididas em 4 subseções: descrição, benefícios, possíveis barreiras e como Implementar.

Quadro 7 - Overview de Boas Práticas Propostas²

#	Prática
1	Realizar ações para aproximar os <i>stakeholders</i> da iniciativa de BPM
2	Adotar o desenvolvimento iterativo durante a produção dos artefatos de projetos de melhoria de processos

² Também disponível em www.cin.ufpe.br/~jgac/tcc

3	Garantir entrega de valor real ao final de cada fase do ciclo BPM
4	Realizar as fases "Modelagem AS-IS", "análise" e "Modelagem TO-BE" de forma cíclica
5	Diminuir a distância entre o time e o gerente na execução do projeto de melhoria de processos
6	Adequar o conteúdo dos artefatos produzidos à maturidade do <i>stakeholder</i> em BPM
7	Implantar os princípios da “Gestão à Vista” para acelerar a produção dos resultados
8	Evitar produzir artefatos que não serão utilizados ao longo do projeto de melhoria de processos

Fonte: Criado pelo autor.

5.1. Realizar ações para aproximar os *stakeholders* da iniciativa de BPM

5.1.1. Descrição

Aproximar o cliente das ações de BPM é um ponto estratégico para que o mesmo tenha a compreensão da importância de cada etapa do projeto de melhoria de processos.

5.1.2. Benefícios

Maior afinidade com os conceitos de BPM.

Maior envolvimento com o projeto de melhoria de processos.

Maior disponibilidade dos clientes.

Maior aproveitamento nas reuniões de coleta de informações e validação.

Maior entendimento do processo como um todo, não restringindo a melhoria à implementação de uma ferramenta.

5.1.3. Possíveis problemas

- **Resistência para interromper o trabalho operacional para participar das reuniões do projeto de melhoria de processos.**

Os *stakeholders* possuem muitas atividades e compromissos oriundos de suas funções na organização. Diante disso, é possível que haja dificuldade para conseguir um espaço na agenda para realizar as ações previstas por essa prática (ex. workshops).

- **Não adesão aos encontros para não se envolver em mais atividades.**

Participar ativamente de um projeto de melhoria de processos implica em receber novas atividades e funções dentro da organização .

5.1.4. Como implementar

- **Realizar workshops e eventos similares para apresentação do trabalho do EPROC e sua importância.**

Durante esses eventos, é preciso destacar (i) as etapas do processo que antecedem a implantação, (ii) a importância de um bom trabalho de melhoria de processos para uma implantação eficiente e (iii) como a participação das pessoas de negócio é um fator crítico de sucesso para os projetos de melhoria.

- **Campanhas de conscientização ressaltando que o trabalho de melhoria de processos existe para aperfeiçoar as atividades existentes.**

Utilizar campanhas internas de conscientização mostrando que embora as mudanças a primeira vista sejam desconfortáveis, elas trarão resultados mais efetivos para a organização.

5.2. Adotar o desenvolvimento iterativo durante a produção dos artefatos

5.2.1. Descrição

Processos são dinâmicos e complexos: por mais que haja todo o esforço de reflexão sobre a melhoria dos processos, seus fluxos estarão em constante mudança. Utilizando as técnicas MVP e Lean, é possível garantir que os fluxos de trabalho estejam em constante construção, evoluindo a cada iteração e sessão de validação com os stakeholders.

5.2.2. Benefícios

- **Reuniões de validação mais eficientes e desenvolvimento dos fluxos de trabalho concluído mais rapidamente.**

As reuniões de trabalho serão mais dinâmicas e produtivas a partir do momento em que o trabalho se basear em algo já parcialmente desenvolvido. Assim, é possível dar foco em problemas no processo e pontos críticos, ou em dúvidas que não puderam ser esclarecidas pelos entrevistados anteriores.

- **Resultados mais rápidos para a organização durante a implementação.**

Ao definir uma implementação do processo por partes, é possível apresentar o valor real do trabalho de melhoria em um curto período de tempo. Além disso, a execução dos outros ciclos de melhoria se darão de forma mais eficiente, tendo em vista as lições aprendidas a partir de experiências anteriores.

5.2.3. Possíveis problemas

- **Durante a execução das fases AS IS/Análise**

Ao ver o trabalho já parcialmente pronto, os entrevistados subsequentes podem não dar as informações de maneira correta; ex.: concordarem ou serem influenciados pelo que está sendo apresentado, invalidando o conceito de melhoria incremental.

- **Durante a etapa de Elaboração do To Be/Implementação.**

Em alguns projetos, pode ocorrer de uma única solução resolver mais de um problema. Dependendo do escopo da análise do projeto, um único problema pode ser priorizado.

5.2.4. Como implementar

- **Durante a execução das fases AS IS/Análise**

Iniciar a construção do fluxo logo após o fim da primeira reunião, tentando construí-lo da forma mais completa possível, mesmo que surjam lacunas no meio do processo. Na próxima reunião, tomar esta primeira versão como base para coletar novos dados e gerar a segunda versão e assim sucessivamente, até a equipe achar que o fluxo representa a realidade de forma aceitável, para dar a fase de coleta como concluída.

- **Durante a etapa de Validação de dados para análise e geração do To Be.**

Após o término da fase de análise, priorizar os problemas e rodar o ciclo de melhoria de processos padrão. Escolhendo um problema por vez para ser tratado e implantado.



Figura 9 - Implantando os problemas um a um. Fonte: Elaborado pelo autor

5.3. Garantir entrega de valor real ao final de cada fase do ciclo BPM

5.3.1. Descrição

A metodologia E-BPM proposta por Oliveira (2014) propõe cinco etapas, baseadas no CBOK (2013). Ao final de cada fase, artefatos e trabalhos são gerados. Estes resultados precisam ser divulgados nos portais do EPROC e da área de negócio para que possam ser utilizados e refinados durante o uso diário.

5.3.2. Benefícios

- **Maior conhecimento do real propósito do trabalho de melhoria.**

A entrega de um trabalho de BPM passa a não ser única, como um fluxo de trabalho revisto. Mostra-se, assim, o valor dos esforços de melhoria de processos em todas as etapas do ciclo BPM.

- **Redução da dependência da ferramenta de automação de processos para garantia do sucesso do projeto como um todo.**

Ao condicionar o sucesso de uma iniciativa de BPM à fase de implantação, corre-se o risco de o trabalho ser ameaçado caso haja problemas nesta etapa, o que inviabiliza futuras. O ideal é dispersar esse valor em várias etapas.

5.3.3. Possíveis problemas

- **Dificuldade para concluir os artefatos ao término das fases.**

Por conta da dinamicidade dos processos, talvez haja dificuldade para apresentar os fluxos e entregá-los à área de negócio ao final de cada etapa.

5.3.4. Como implementar

Ao término das fases, divulgar o produto desenvolvido. Ex.: fluxo AS IS, para conhecer o processo executado e ajudar os servidores a obter a visão macro; Relatório de Análise, para preparar os usuários para as mudanças que serão realizadas, oferecer uma visão crítica e conscientizá-los acerca dos problemas solucionados; fluxo TO BE, para preparar para as mudanças que foram realizadas; fluxo TO RUN, para entender as telas do sistema e apoiar treinamentos).

5.4. Realizar as fases "Modelagem AS IS", "Análise" e "Modelagem TO BE" de forma cíclica

5.4.1. Descrição

Embora, estas três etapas sejam comumente separadas, é natural fazer uma análise em paralelo à coleta de dados, ou voltar para a fase “AS IS” durante o mapeamento do “TO BE”.

5.4.2. Benefícios

Maior qualidade do trabalho executado.

Maior aproveitamento do tempo, muitas vezes limitado, dos stakeholders.

Redução de reuniões desnecessárias.

5.4.3. Possíveis problemas

Realizar as fases de maneira simultânea pode causar perda de foco no resultado a obter.

5.4.4. Como implementar

- Durante a coleta de dados para realização da fase “Modelagem AS IS”, à medida que os problemas forem relatados, o documentador e analista de processos devem registrar em uma planilha para futura investigação.
- Durante a etapa de “Análise”, se uma possível solução for identificada, deve-se registrar, para ser implementada e validada na fase de “TO BE”.
- Se, durante a validação do Fluxo TO BE, for apontada uma falha no fluxo AS IS, ou uma solução baseada em uma análise que não corresponde à realidade ou à visão de todos os envolvidos, deve-se voltar para a fase de análise para realizar os ajustes necessários e prosseguir com as atividades do projeto.

5.5. Diminuir a distância entre o time e o gerente durante a execução do projeto de melhoria de processos

5.5.1. Descrição

O relacionamento entre o time e gerente que atuam no projeto de melhoria não pode se restringir a reuniões quinzenais de acompanhamento. O contato deve ser diário, com times auto-gerenciáveis que reportem problemas de imediato ao responsável com o objetivo de entregar o resultado esperado pelo cliente. As boas práticas do Framework SCRUM oferecem um modelo de comunicação eficiente que utilizaremos como base para esta prática:

5.5.2. Benefícios

Maior integração entre a equipe.

Conhecimento rápido dos problemas enfrentados.

Conhecimento rápido de atividades atrasadas.

Maior aproveitamento de recursos ociosos.

5.5.3. Possíveis problemas

- **Excesso de burocracia**

Dependendo do escopo do projeto, isto poderá engessar o trabalho, fazendo com o que as equipes percam mais tempo se reunindo do que efetivamente trabalhando na construção dos artefatos/resultados.

- **Falta de disponibilidade para reuniões presenciais**

5.5.4. Como implementar

- **Reuniões de monitoramento quinzenais**

O gerente deve reunir-se quinzenalmente com a equipe, para que seja observada a lista de atividades pendentes do projeto (novas e atrasadas). Também devem ser debatidos pontos fortes e pontos de melhoria visando a correção nos próximos ciclos.

- **Reuniões diárias com a equipe do projeto**

Conversar diariamente com a equipe do projeto de melhoria. Quando possível, realizar a reunião pessoalmente; quando não, por e-mail. As dificuldades do dia devem ser reportadas nesta reunião. Após a discussão, esses problemas devem ser resolvidos. Assim, não se espera até a reunião de monitoramento semanal.

- **Reuniões de monitoramento após conclusão das fases**

Após a conclusão de uma fase, uma reunião para avaliar o resultado final entregue ao cliente também poderá ser feita, com a finalidade de registrar os pontos positivos e negativos do trabalho.

5.6. Adequar o conteúdo dos artefatos produzidos à maturidade do stakeholder do projeto de melhoria de processos

5.6.1. Descrição

A metodologia e-BPM deixa claro os templates que devem ser preenchidos após as reuniões de coleta de dados. Estes documentos também devem ser validados e aprovados pelos stakeholders. Para que possa haver um real interesse e colaboração durante a validação, esta validação será mais produtiva se os documentos estiverem no mesmo nível de entendimento de BPM de quem irá validar.

5.6.2. Benefícios

Maior interação entre clientes e equipe EPROC.

Reuniões de validação mais rápidas e produtivas.

5.6.3. Possíveis problemas

- **Não ser possível ajustar os documentos (ex. remover algumas seções).**

Neste caso, a boa prática 7 (a seguir) pode ajudar, trazendo o conteúdo de forma mais leve e didática para que haja maior participação e qualidade na validação.

5.6.4. Como implementar

Selecionar as informações que necessitam realmente da opinião dos clientes dos projetos de Melhoria.

5.7. Implantar os princípios da Gestão à Vista para acelerar a produção dos resultados

5.7.1. Descrição

Com a Gestão à vista é possível realizar um controle efetivo do trabalho com baixo custo. Uma equipe ciente dos seus resultados tem índices de motivação elevados. Para realizar uma boa gestão, os controles de prazo das atividades a serem realizadas devem sair das planilhas dos computadores e ir para quadros visíveis por todos. Os artefatos e informações gerados durante a coleta de dados devem seguir a mesma filosofia.

5.7.2. Benefícios

Maior controle do andamento do projeto.

Maior rapidez na confecção e validação dos templates previstos.

Maior interação dos stakeholders.

5.7.3. Possíveis problemas

A migração das planilhas para quadros pode demandar tempo que talvez não esteja disponível em um determinado projeto.

Alguns stakeholders podem não interagir bem com os quadros durante a validação.

Alguns projetos de melhoria de processos podem demandar meios mais formais.

5.7.4. Como implementar

Os marcos do cronograma do projeto podem ser representados em um quadro à vista, bem como os itens pendentes ou mais críticos do projeto.

Painéis com o ciclo de vida de BPM e fluxos das fases com suas principais entregas podem ser afixados no Escritório de Processos bem como em unidades de

negócio-chave, que atuem de maneira frequente nos projetos de melhoria ou que sejam críticas para eles, garantindo maior aproximação com o tema.

5.8. Evitar produzir artefatos que não serão utilizados ao longo do projeto de BPM

5.8.1. Descrição

Muitas vezes os projetos de BPM envolvem recursos e tempo limitados. Dentro deste contexto, há o risco da perda de tempo preenchendo artefatos que não irão agregar valor real ao trabalho de melhoria. Documentos que são preenchidos de maneira protocolar devem ser descartados e as informações importantes registradas de outra maneira.

5.8.2. Benefícios

Maior aproveitamento de recursos.

5.8.3. Possíveis problemas

Projetos mais críticos ou que envolvem mais áreas precisam de uma maneira mais formal de armazenar os dados levantados nesta fase.

5.8.4. Como implementar

- **Substituir documentos sem utilidade por elementos da Gestão à Vista**

O Documento de Visão, previsto pela metodologia, é um exemplo de um documento que mapeia todos os insumos necessários à execução do projeto de melhoria. É um documento extenso, geralmente sem uso após o agendamento das reuniões. Logo, uma sugestão seria concentrar as informações que estariam no Documento de Visão em um Canvas do Projeto de Melhoria. Após validar as informações, as reuniões devem ser agendadas e o cronograma do projeto devem ser registradas na ferramenta de gerenciamento de projetos que a metodologia e-BPM prevê.

Capítulo 6 Conclusão

6.1. Contribuições

A pesquisa tinha como objetivo realizar uma abordagem ágil na gestão de processos de negócio em um contexto de um Escritório de Processos já estruturado, mas com a necessidade de oferecer respostas mais rápidas em seus trabalhos.

Como primeira contribuição, consideramos a avaliação da metodologia E-BPM, proposta por Oliveira, em 2014. Com ela, foi possível chegar ao entendimento que os procedimentos da metodologia não era o principal problema nas falhas que envolvem os projetos de BPM geridos pelo Escritório de Processos.

A avaliação trouxe o entendimento dos principais problemas enfrentados pela equipe, no que se refere ao gerenciamento do projeto de BPM, servindo de insumo principal para a construção do Guia de Boas Práticas, principal contribuição desta pesquisa.

As abordagens ágeis de gerenciamento de projetos tem como objetivo principal responder às mudanças oriundas dos cenários interno e externo da organização. Com a adoção deste guia, o gerente de projetos e sua equipe estarão mais próximos e integrados para trazer resultados efetivos, independente do tipo de processo de negócio ou quantidade de envolvidos .

A tabela abaixo relaciona os problemas enfrentados e como o guia propõe resolvê-los.

Quadro 8: Relação problema Vs solução

Problemas encontrados	Contribuição proposta no Guia
Falta de envolvimento dos stakeholders nos projetos de BPM	Prática 1 Aproximar o Stakeholder com os projetos de BPM

	Prática 6 Adequar conteúdo dos artefatos a maturidade dos Stakeholders Prática 3 Garantir entrega de valor real ao final de cada fase
Falta de Disponibilidade dos Stakeholders para cumprir os encontros previstos na metodologia durante os projetos de BPM	Prática 2 Adotar o desenvolvimento Iterativo
Fases da metodologia E-BPM que não ocorrem de forma sequencial	Prática 4 Realizar as fases AS IS, Análise e To be de forma cíclica
Artefatos complexos e irrelevantes durante a execução do projeto de Melhoria.	Prática 7 Realizar Gestão a vista Prática 8 Evitar produzir artefatos que não serão utilizados durante todo o projeto
Falta de procedimentos de apoio aos Gerentes durante o projeto de melhoria	Prática 5 Diminuir a distância entre o time e gerente

Fonte: Elaborado pelo autor

6.2. Ameaças a validade da pesquisa

- **Guia de Método Ágil não foi validado em um real projeto.**

O guia de boas práticas não pode ser testado em um projeto real; assim, o ganho esperado pela sua adoção ainda não pode ser comprovado. Ressalte-se, todavia, que a literatura está repleta de exemplos de projetos que foram bastante bem sucedidos após a adoção de práticas ágeis em seu gerenciamento.

- **Viés na interpretação dos dados das entrevistas**

Durante a execução da fase de levantamento de dados, na etapa de entrevistas, pode ter havido má interpretação por parte do pesquisador durante a transcrição e categorização dos dados. Isto foi mitigado com as entrevistas

5.3. Trabalhos Futuros

- **Instanciar um projeto em BPM apoiado pela e-BPM e o Guia de Boas Práticas**

Sugere-se instanciar um projeto de melhoria com os dois trabalhos para avaliar o quanto as boas práticas podem apresentar resultados efetivos.

- **Desenvolver um sistema de apoio a Metodologia para auxiliar na confecção dos artefatos**

Um sistema de informação que pudesse dar apoio a metodologia e colaborasse na geração dos artefatos, tornando as seções como dados estruturados que pudessem ser reaproveitados nos documentos em que as seções se repetem.

Referências Bibliográficas

Wazlawick, Raul Sidnei, 1967- *Metodologia de pesquisa para ciência da computação/Raul Wazlawick*. - 2. Ed. - Rio de Janeiro : Elsevier, 2014.

Jesus, Leandro, et al. "A Framework for a BPM Center of Excellence." *online*] URL: <http://www.bptrends.com/publicationfiles/FOUR> (2009).

ABPMP. BPM CBOK, 2013. Versão 3.0.

SOUTO. M. A. A. BPM UM PANORAMA DO USO DE ABORDAGENS ÁGEIS NO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO. 2016 Dissertação de Mestrado. UFPE, Recife.

OLIVEIRA, Joyce Aline Pereira de. Fatores envolvidos na estruturação de um escritório de processos em uma organização pública: uma pesquisa-ação. Dissertação (Mestrado) – UFPE. Recife/PE, 2014.

HIGHSMITH, J. Manifesto para o Desenvolvimento Ágil de Software, 2001. Disponível em:

<agilimanifesto.org>. Acesso em: 17 set. 2016.

SANTOS, Hígor M. et al. Critical Success Factors of BPM Initiatives in Brazilian Public Organizations. Acesso em 15 set. 2016.

SUTHERLAND, Jeff. Scrum-a arte de fazer o dobro de trabalho na metade do tempo. Leya, 2016.

OLIVEIRA, Joyce Aline; **ALVES**, Carina Frota; **VALENÇA**, George. Fatores Envolvidos na Estruturação de um Escritório de Processos em uma Organização Pública. 2016.

Davenport, Thomas H. "Need radical innovation and continuous improvement? Integrate process reengineering and TQM." *Planning Review* 21.3 (1993):

YIN, Robert K., and D. Campbell. "Case Study Research: Design and Methods. Applied Social Science Research Methods Series, vol. 5." (2003).

Apêndices

Apêndice I - Guia de Entrevista Semi-estruturada

-- QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DA METODOLOGIA E-BPM --

Meu nome é **João Guilherme Alcântara Cunha**. Sou aluno de Graduação do curso de Bacharelado em Sistemas de Informação do Centro de Informática (CIn) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Estou produzindo meu Trabalho de Graduação sob a orientação da Prof. Dr. Carina Frota Alves e co-orientação do Prof. George Valença.

O tema do meu trabalho é “Uma Metodologia Ágil para Gestão de Processos de Negócio” e, para alcançar os objetivos da minha pesquisa, gostaria de contar com sua valiosa colaboração, para avaliar a metodologia e-BPM, desenvolvida por Oliveira (2014), que está sendo usada como ponto de partida para o desenvolvimento desta nova abordagem.

Estou à disposição para prestar quaisquer esclarecimentos que sejam necessários.

De antemão, agradeço sua participação .

João Guilherme Alcântara Cunha

Seção 1 - Dados do Participantes

Nome do Participante:

E-mail:

Grau de Instrução:

☐ Ensino Médio ☐ Ensino Superior ☐ Ensino Superior + Especialização Lato Sensu ☐ Ensino Superior + Mestrado ☐ Ensino Superior + Doutorado

Qual sua experiência em projetos de melhoria em BPM?

☐ Menos de 2 anos ☐ De 2 a menos de 4 anos ☐ De 4 a menos de 8 anos ☐ 8 anos ou mais

Como você caracteriza sua atuação em relação a Melhoria de Processos de Negócio?

☐ Consultor de ações de melhoria de Processos de Negócio
☐ Atuo em cargo de gestão na alta administração da organização ☐ Atuo em cargo de gestão na administração intermediária da organização ☐ Atuo em cargo de gestão na administração operacional da organização

Por quanto tempo tem atuado em funções relevantemente relacionadas à Melhoria de Processos de Negócio?

☐ Menos de 2 anos ☐ De 2 a menos de 4 anos ☐ De 4 a menos de 8 anos ☐ 8 anos ou mais

Qual é o ramo da empresa em que você atuou de forma mais relevante em relação à Melhoria de processos de Negócio?

☐ Administração Pública ☐ Indústria (Estatual ou Economia Mista controlada pelo Estado) ☐ Indústria (Iniciativa Privada) ☐ Serviços ou Comércio (Estatual ou Economia Mista controlada pelo Estado) ☐ Serviços ou Comércio (Iniciativa Privada) ☐ Terceiro Setor

Qual o porte da empresa em que atuou de forma mais relevante em relação à Melhoria de processos de Negócio. ?

☐ Micro: com até 19 empregados ☐ Pequena: de 20 a 99 empregados ☐ Média: 100 a 499 empregados ☐ Grande: >= 500 empregados

Seção 2 - Avaliação da Metodologia E-BPM

Questão 01 - O quanto a Metodologia E-BPM contempla/satisfaz/trata as atividades de melhoria de processos?

Questão 02 - Como você avalia a descrição de cada fase da Metodologia E-BPM?

2.1 Os objetivos de cada fase estão bem definidos e apresentados?

2.2 - Em relação aos fluxos, procedimentos e artefatos, avalie:

Eles são **claros** e **fáceis** de usar?

Eles são **suficientes**?

Eles são **relevantes** (ou seja, geram informações úteis durante sua execução e promovem entrega de resultados críticos para o projeto);

Questão 03 - Como você avalia a facilidade de implantação da Metodologia E-BPM?

Questão 04 - Quais são as principais limitações da Metodologia E-BPM?

Questão 05 - Quais seriam suas sugestões de melhoria para Metodologia E-BPM que você deseja compartilhar?