



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO  
DEPARTAMENTO DE ESTATÍSTICA E INFORMÁTICA  
BACHARELADO EM CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO

DANIEL LIMA NOGUEIRA

**Um Método para Estruturação e Gestão de Portfólios  
de Processos de Negócio**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Recife  
2017

DANIEL LIMA NOGUEIRA

## **Um Método para Estruturação e Gestão de Portfólios de Processos de Negócio**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Estatística e Informática como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Ciência da Computação.

Orientador: Prof. George Valença

Recife  
2017



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E DO DESPORTO  
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO (UFRPE)  
BACHARELADO EM CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO

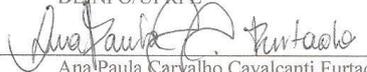
<http://www.bcc.ufrpe.br>

**FICHA DE APROVAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Trabalho defendido por Daniel Lima Nogueira às 10 horas do dia 31 de agosto de 2017, no Auditório do CEAGRI-02 – Sala 07, como requisito para conclusão do curso de Bacharelado em Ciência da Computação da Universidade Federal Rural de Pernambuco, intitulado **Um Método para Estruturação e Gestão de Portfólios de Processos de Negócio**, orientado por George Augusto Valença Santos e aprovado pela seguinte banca examinadora:

  
George Augusto Valença Santos  
DEINFO/UFRPE

  
Marcelo Luiz Montejiro Marinho  
DEINFO/UFRPE

  
Ana Paula Carvalho Cavalcanti Furtado  
DEINFO/UFRPE

## Agradecimentos

Agradeço em primeiro lugar a Deus por ter me guiado e dado força durante toda minha vida, não somente nesta jornada acadêmica que está se concluindo.

Agradeço aos meus pais, Décio e Georgiana, que sempre fizeram tudo que estava a seu alcance para que eu pudesse atingir meus objetivos pessoais e profissionais da melhor maneira possível.

Agradeço a minha querida namorada Vanessa Paixão, que me ajudou muito desde o momento em que a conheci. Foi uma pessoa de suma importância para que a conclusão deste curso pudesse se tornar real. Com toda certeza, contribuiu com uma força que não conseguirei expressar em palavras.

Agradeço ao meu orientador George Valença, com quem tive muita afinidade em uma disciplina que o mesmo lecionou e que foi peça fundamental desta pesquisa.

Agradeço aos meus amigos da universidade Daniel, Leonardo, João Otávio, Douglas, Adeilson e Thiago, que puderam compartilhar diversos momentos, felizes e difíceis, muitas idas ao RU durante essa longa jornada.

Agradeço também aos pesquisadores que se dispuseram e gastaram um pouco do seu tempo, com o intuito de contribuir com a pesquisa, participando de entrevistas e grupo focal, acrescentando assim, uma melhor qualidade ao trabalho desenvolvido.

Por fim, reconheço a grande importância de algumas pessoas em minha vida, e que eu não poderia deixar de citá-las aqui. Meu muito obrigado a Filipe, Raquel, Tia Preta e também a todos os professores que contribuíram direta ou indiretamente para que esse momento se tornasse algo real. Meu muito obrigado.

*“A melhor maneira de nos prepararmos para o futuro é concentrar toda a imaginação e entusiasmo na execução perfeita do trabalho de hoje.”*

*Dale Carnegie*

## Resumo

A área de Gestão de Processos de Negócio (do inglês Business Process Management–BPM) surgiu em meados dos anos 2000, a partir de conceitos das áreas de Administração, Engenharia de Produção e Tecnologia da Informação. O principal objetivo de BPM é otimizar os resultados da organização. Isso é feito a partir de esforços de melhoria dos processos de negócio. No entanto, para promover a efetividade dessa iniciativa de melhoria, a área responsável pela coordenação das atividades de BPM na organização deve estabelecer um portfólio de processos de negócio. Um portfólio de processos engloba processos básicos e de suporte, bem como as interações entre eles. Os processos podem exigir a saída de outros processos para continuar sua execução ou simplesmente desencadear a execução de outros processos.

A visão gerencial trazida por um portfólio de processos permite o acompanhamento contínuo do desempenho dos processos, de forma a garantir o atendimento da estratégia organizacional. Outros benefícios obtidos com a definição de um portfólio de processos são avaliar a maturidade da organização em BPM; e priorizar os processos corretamente para iniciativas de melhoria.

Apesar dessas vantagens, não há orientações práticas e detalhadas na literatura de BPM sobre como introduzir um portfólio de processos de negócio numa organização. Os poucos trabalhos existentes trazem frameworks mais gerais ou softwares de apoio, sem a descrição metodológica necessária para que organizações implementem essas definições no seu contexto. Diante disso, o presente trabalho apresenta um Método para Estruturação e Gestão de Portfólios de Processos de Negócio – MEGPPN. Essa proposta foi desenvolvida a partir de uma abordagem de Design Science, com uma pesquisa de natureza qualitativa. A partir de referências das áreas de BPM e Gestão de Projetos, e de um estudo de caso em uma organização pública do Estado de Pernambuco, envolvendo especialistas de ambas as áreas, foi possível desenvolver a contribuição de forma iterativa, com dois ciclos de avaliação.

Do ponto de vista dos praticantes, como principais contribuições do MEGPPN, temos o método proposto, e atrelado a ele, a possibilidade de alinhar os processos aos objetivos organizacionais, priorizar os processos a cada ciclo de planejamento estratégico, avaliar os processos a partir dos indicadores do portfólio e de seus processos, entre outros benefícios. Já para a academia, o MEGPPN preenche uma lacuna de orientações metodológicas que fortaleçam a área de BPM e operacionalizem conceitos discutidos ao longo dos últimos anos, como análise de processos, alinhamento estratégico e priorização de processos, por exemplo.

## Abstract

The area of Business Process Management (BPM) emerged in the mid-2000s, based on concepts from the areas of Administration, Production Engineering and Information Technology. The main objective of BPM is to optimize the results of organization. This is done from efforts to improve business processes. However, to promote the effectiveness of this improvement initiative, the area responsible for coordinating BPM activities within the organization should establish a portfolio of business processes. A portfolio of processes encompasses basic and supportive processes as well as the interactions between them. Processes may require the extraction of other processes to continue their execution or simply trigger the execution of other processes.

The managerial vision brought by a portfolio of processes allows the continuous monitoring of the processes' performance, in order to guarantee the fulfillment of the organizational strategy. Other benefits obtained by defining a portfolio of processes are evaluating the organization's maturity in BPM, and prioritize processes properly for improvement initiatives.

Despite these advantages, there are no practical and detailed guidance in the BPM literature on how to introduce a portfolio of business processes into an organization. The few existing works bring more general frameworks or support software, without the methodological description necessary for organizations to implement those definitions in their context. Therefore, the present work presents a Method for Structuring and Management of Portfolios of Business Processes (of Portuguese – MEGPPN). This proposal was developed from a Design Science approach, with qualitative research. Based on references from the areas of BPM and Project Management, and from a case study in a public organization in the State of Pernambuco, involving experts from both areas, it was possible to develop the contribution in an iterative way, with two evaluation cycles.

From the point of view of practitioners, as the main contributions of the MEGPPN, we have the method proposed, and linked to the method, the possibility of aligning the processes to the organizational objectives, the possibility to prioritize the processes with each cycle of strategic alignment, evaluating the processes from the indicators Portfolio and its processes, among others. For the academy, MEGPPN fills a gap with methodological guidelines that strengthen the BPM area and operationalize concepts discussed over the last few years, such as process analysis, strategic alignment and prioritization of processes, and so on.

## Lista de ilustrações

Figura 1 – Estrutura de um portfólio de projetos (Fonte – Imagem baseada em Excellence Gestão Empresarial, 2013) . . . . .	21
Figura 2 – Ciclo de Vida BPM (OLIVEIRA, 2014) . . . . .	22
Figura 3 – Fases da modelagem de Processos . . . . .	23
Figura 4 – Fases da Pesquisa (Fonte - O Autor) . . . . .	28
Figura 5 – Busca nas principais bases de conhecimento (Fonte - O autor) . . . . .	29
Figura 6 – Estrutura do MEGPPN . . . . .	33
Figura 7 – Estrutura Geral de um Portfólio (Fonte - O autor) . . . . .	48
Figura 8 – Proposta de Estrutura do Portfólio de Processos de Negócio (Fonte - O autor) . . . . .	49
Figura 9 – Página Inicial do protótipo . . . . .	52
Figura 10 – Informações do portfólio . . . . .	52
Figura 11 – Visões do portfólio . . . . .	53
Figura 12 – Visão do portfólio . . . . .	53
Figura 13 – Categoria dos processos . . . . .	54
Figura 14 – Processo e seus indicadores . . . . .	54
Figura 15 – Visualizações do portfólio . . . . .	55
Figura 16 – Indicadores do processo . . . . .	56
Figura 17 – <i>Dashboard</i> com informações do processo . . . . .	57
Figura 18 – Texto introdutório ao questionário . . . . .	62
Figura 19 – Seção de Perfil e Início da seção do método . . . . .	63
Figura 20 – Perguntas realizadas quanto ao método proposto . . . . .	64
Figura 21 – Relação entre BPM, BPG e Gestão Estratégica . . . . .	65
Figura 22 – Feedback recebido dos ciclos do Design Science Research . . . . .	67

## Lista de Quadros

Quadro 1 – Estrutura da atividade “Definir Diretrizes ligadas ao Portfólio de processos de negócio” (Fonte o Autor) . . . . .	35
Quadro 2 – Estrutura da Atividade “Planejar Elementos da Gestão do Portfólio de Processos de Negócio” (Fonte o Autor) . . . . .	37
Quadro 3 – Estrutura da Atividade “Planejar Estrutura do Portfólio de Processos de negócio” (Fonte o Autor) . . . . .	40
Quadro 4 – Estrutura da Atividade “Implementar estrutura do portfólio de processos de negócio e da sua gestão” (Fonte o Autor) . . . . .	42
Quadro 5 – Estrutura da Atividade “Implantar a Gestão de Portfólio de Processos de Negócio” (Fonte o Autor) . . . . .	43
Quadro 6 – Estrutura da Atividade “Monitorar Estrutura do Portfólio de Processos de Negócio e da sua gestão” (Fonte o Autor) . . . . .	45
Quadro 7 – Estrutura da Atividade “Refinar Estrutura do Portfólio de Processos de Negócio e da sua Gestão”. (Fonte o Autor) . . . . .	46
Quadro 8 – Estrutura da Atividade “Aprovar Ajustes no Portfólio de Processos de Negócio”. (Fonte o Autor) . . . . .	47

## Lista de tabelas

Tabela 1 – Resumo dos ciclos do Design Science Research (Fonte - O autor) . 31

## Lista de abreviaturas e siglas

BI	Business Intelligence
BPM	Bizagi Process Modeler
BPMN	Business Process Modeling Notation
BPMS	Business Process Management System
BPR	Business Process Reengineering
CBOK	Common Body of Knowledge
PDCA	Planejamento, Desenvolvimento, Controle e Ação
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
RACI	Responsible - Accountable - Consulted - Informed
ROI	Return on Investment
TI	Tecnologia da Informação
TPS	Toyota Production System
TQM	Total Quality Management

## Sumário

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>15</b>
<b>1.1</b>	<b>Contexto</b>	<b>15</b>
<b>1.2</b>	<b>Problema</b>	<b>16</b>
<b>1.3</b>	<b>Justificativa</b>	<b>17</b>
<b>1.4</b>	<b>Questão de Pesquisa</b>	<b>18</b>
<b>1.5</b>	<b>Objetivos Gerais e Objetivos Específicos</b>	<b>18</b>
<b>1.6</b>	<b>Estrutura do Documento</b>	<b>18</b>
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA</b>	<b>19</b>
<b>2.1</b>	<b>Referencial Conceitual</b>	<b>19</b>
2.1.1	Portfólio de Projetos na Gestão de Projetos	19
2.1.2	Portfólio de Processos na Gestão de Processos (BPM)	21
<b>2.2</b>	<b>Trabalhos Relacionados</b>	<b>24</b>
<b>3</b>	<b>MÉTODO DE PESQUISA</b>	<b>26</b>
<b>3.1</b>	<b>Quadro Metodológico</b>	<b>26</b>
<b>3.2</b>	<b>Fases da Pesquisa</b>	<b>28</b>
<b>4</b>	<b>UM MÉTODO PARA ESTRUTURAÇÃO E GESTÃO DE PORTFÓLIOS DE PROCESSOS DE NEGÓCIO</b>	<b>32</b>
<b>4.1</b>	<b>Introdução</b>	<b>32</b>
<b>4.2</b>	<b>MEGPPN – Fases e Atividades</b>	<b>32</b>
4.2.1	Fase 1 - Análise	33
4.2.2	Fase 2 - Projeto	36
4.2.3	Fase 3 - Construção	41
4.2.4	Fase 4 - Implantação	42
4.2.5	Fase 5 - Melhoria Contínua	43
<b>4.3</b>	<b>Estrutura de um Portfólio de Processos de Negócio (MEGPPN)</b>	<b>47</b>
4.3.1	Informações do MEGPPN, Medições e Relatórios	50
4.3.2	Protótipos	51
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b>	<b>58</b>
<b>5.1</b>	<b>Impactos para pesquisa e prática</b>	<b>58</b>
<b>5.2</b>	<b>Limitações</b>	<b>58</b>
<b>5.3</b>	<b>Trabalhos Futuros</b>	<b>59</b>

**REFERÊNCIAS . . . . . 60**

**APÊNDICES 61**

# 1 Introdução

## 1.1 Contexto

A Gestão de Processos de Negócio (do inglês Business Process Management – BPM) é um conceito que deriva da Gestão de Negócios e Tecnologia da Informação, tendo como principal objetivo a otimização dos resultados organizacionais através da melhoria dos processos de negócio. BPM atua como uma disciplina que visa gerir e alinhar as principais atividades organizacionais com seus objetivos estratégicos (Santos, H., 2014). A introdução da filosofia BPM no ambiente organizacional confere maior agilidade e eficiência às atividades organizacionais, além de promover inovação na operação (RECKER; MUTSCHLER; WIERINGA, 2010). BPM busca, principalmente, definir processos de alto desempenho, com capacidade de permitir mudanças rápidas e a possibilidade de padronizar as melhores práticas operacionais em toda a organização (RECKER; MUTSCHLER; WIERINGA, 2010). Vale ressaltar que a ênfase não está em processos que envolvam a área de TI, mas sim em todos que demandem um projeto de melhoria – processos de negócio, de gestão, de suporte, etc.

Nos anos 1980, a gestão de qualidade total estava no topo da lista de prioridades das empresas de todo o mundo. Na década de 1990, Michael Hammer e James Champy lançaram o artigo “Don’t automate, obliterate” pela renomada revista Harvard Business Review. Esse artigo foi o marco da chamada onda de Reengenharia de Processos (do inglês Business Process Reengineering – BPR). Posteriormente, em 2006, Howard Smith e Peter Fingar lançaram o livro “Business Process Management: The Third Wave”, que abordava os conceitos do Gerenciamento de Processos de Negócios. Foi neste momento que BPM despertou grande curiosidade e ganhou destaque nas organizações.

Em particular, a governança de processos é considerada um fator crítico de sucesso para as iniciativas de BPM (JESTON; NELIS, 2008; RAVESTEYN; BATENBURG, 2010; ROSEMAN; BROCKE, 2015). Ela pode ser entendida como a definição de diretrizes e regras para a condução das ações de BPM e a consequente determinação de responsabilidades e autoridades pelas ações dentro da organização (CBOK, 2013). A relevância de uma estratégia de governança bem definida é intensificada no contexto de organizações públicas. Isso decorre de características específicas dessas instituições que dificultam a adoção de BPM como mudanças periódicas de líderes governamentais, baixa inovação e rigidez de uma estrutura hierárquica que se baseia numa abordagem vertical (VALENÇA et al., 2013). Em suas iniciativas de BPM, essas organizações muitas vezes comprometem seus esforços com a melhoria de processos

que pouco contribuem para o seu planejamento e estratégia.

Nesse sentido, a governança de processos prevê a estruturação de um portfólio de processos, que desempenha um papel fundamental em uma iniciativa de BPM de sucesso por uma série de razões. Um portfólio de processos permite maximizar os benefícios de BPM na organização a partir da identificação de seus principais serviços e gestão de processos-chave (ZAIRI, 1997) e também fornece uma visão de processos que é essencial para direcionar os projetos de melhoria em BPM, por exemplo. Nesse caso, é possível perceber quais dos processos abrangidos pelo portfólio têm maior demanda por otimização. Por fim, a gestão do portfólio de processos promove a diversificação das atividades de BPM, levando em paralelo projetos em diferentes fases do ciclo de vida de processos de negócios (ROSEMAN, 2006).

## 1.2 Problema

A estrutura de BPM como disciplina foi desenvolvida a partir de uma variedade de abordagens de gestão, incluindo Sistema de Produção Toyota (TPS), Gestão da Qualidade Total (TQM), Processo de Negócio Reengenharia (BPR) e Six Sigma. No entanto, ainda são necessários padrões que forneçam uma definição precisa do gerenciamento de processos, tais como guias de implementação, modelos de maturidade, entre outros aspectos que permitam operacionalizar essa disciplina (MENDLING, 2016). Isso é crítico num momento em que BPM tem recebido significativa atenção e tendo em vista a complexidade da introdução plena de uma abordagem por processos nas organizações.

A proposta de um método para estruturação e gestão de um portfólio de processos de negócio apoia o movimento intenso para profissionalização da gestão de negócios, que tem a disciplina de BPM como um dos grandes aliados. A noção de portfólio de processos é pouco explorada na literatura de Gestão de Processos de Negócio, sendo um tópico de pesquisa emergente, em geral citado pelas áreas de Governança de Processos e Maturidade BPM (SANTANA, 2015). Desse modo, a realização de um estudo nesse contexto traz uma contribuição relevante e inovadora para essa área. Como estratégia para tratar essa questão, pode-se adotar a migração de conceitos da área de Gestão de Projetos, em que a ideia de portfólio de projetos que já tem ganho mais importância na teoria e na prática já há um bom tempo (ARTTO; DIETRICH, 2007), por promover benefícios como melhor gerenciamento de tempo e custos do projeto (PLATJE; SEIDEL; WADMAN, 1994).

### 1.3 Justificativa

Uma efetiva gestão de processos em uma organização envolve atividades de estruturação, monitoramento e otimização de sua forma de trabalho. Alguns processos são executados de maneira recorrente, enquanto outros são realizados de maneira esporádica, mas envolvem atividades com certa complexidade. Há também processos que ultrapassam os limites da organização, envolvendo outras organizações parceiras em sua execução. Alguns desses processos têm grande demanda de otimização para aumento de eficiência, como aqueles que ultrapassem os limites da organização e envolvem diversas unidades, gerando variações de execução e gargalos. Há também os que precisam ser apenas listados, para efetiva comunicação das atividades. A esse conjunto podem ser associados processos que deveriam ser eliminados, por desuso ou depreciação. Por fim, há processos que precisam ser mapeados ou idealizados, como novos procedimentos ligados ao planejamento do departamento, que possam trazer uma nova realidade para a organização; ou aqueles que promoveriam a inovação dos serviços prestados pela organização para clientes.

Os problemas ligados à execução desses processos estão relacionados à falta de orientação, padronização e transparência do fluxo de trabalho, ou até mesmo sua própria ineficiência, além de comunicação ineficiente, entre outros fatores. Um meio para iniciar o tratamento dessas questões é a definição de uma abordagem para estruturação e manutenção de um portfólio de processos. Ou seja, antes de aplicar novas tecnologias ou buscar soluções que otimizem o funcionamento dos processos, é preciso realizar um levantamento dos processos atuais, com a criação de diferentes visões dos processos (ex.: por tipo, por grau de maturidade, por priorização para ações de melhoria, por resultados atuais ou por frequência de execução). Esse é importante instrumento para gestão e operação de um departamento.

A ausência de uma visão geral e estruturada dos principais processos da organização a impede de conduzir ações estratégicas ligadas à gestão de seus processos, como a identificação do rol de serviços oferecidos/realizados, a priorização de processos críticos ou de determinada natureza (ex. gerenciais, de suporte, etc.) e a condução de esforços de melhoria de processos. Desse modo, percebem-se os impactos negativos nas atividades da organização, como desconhecimento desses processos e das atribuições gerais de determinados cargos ou a ênfase em processos de baixo valor agregado. Como consequência, tem-se prejuízos diretos e indiretos para funcionários, responsáveis pela realização do fluxo desses processos.

#### 1.4 Questão de Pesquisa

A partir de uma pesquisa qualitativa e utilizando uma abordagem de *Design Science*, esse trabalho busca responder a seguinte questão de pesquisa:

- ***Como estruturar e gerenciar um portfólio de processos de negócio?***

#### 1.5 Objetivos Gerais e Objetivos Específicos

##### ***Objetivo Geral***

- Elaboração de um método para construção e gestão de um portfólio de processos de negócio.

##### ***Objetivos Específicos***

- Identificar elementos conceituais e passos que devem ser introduzidos na proposta a partir de estudos realizados na literatura de projetos e processos.
- Discutir a relevância da gestão de um portfólio de processos de negócio.
- Apresentar/Descrever fatores que facilitam e dificultam a implementação do método proposto.

#### 1.6 Estrutura do Documento

No capítulo 2, apresentamos a revisão da literatura com ênfase em projetos e processos, pois trabalhos derivados dessas áreas que apresentaram um nível de contribuição interessante para esta pesquisa foram essenciais para a construção do método. No capítulo 3, apresentamos o método que utilizamos para realizar a pesquisa. No capítulo 4, apresentamos o resultado de nossa pesquisa, a qual é parte principal deste trabalho. No capítulo 5, apresentamos as conclusões que chegamos após a realização desta pesquisa.

## 2 Revisão da Literatura

Neste capítulo serão apresentados conceitos básicos bem como contribuições relevantes da literatura nas áreas de Gestão de Projetos e Gestão de Processos de Negócio, com ênfase na gestão de portfólios.

Duas seções compõem esse capítulo. Na primeira, é apresentado o referencial teórico que norteou a condução dos estudos, funcionando como framework conceitual da pesquisa. Além disso, essa seção situa e/ou amplia o conhecimento do leitor no tema estudado.

Já a segunda seção, descreve trabalhos relacionados com a pesquisa em si. Ao longo dessa seção, serão discutidas as contribuições que tais trabalhos trouxeram para a pesquisa e prática do tema, a lacuna de conhecimento existente, e a importância dessa pesquisa para tratá-la.

### 2.1 Referencial Conceitual

Essa seção apresenta conceitos básicos sobre as áreas de Projetos e Processos, bem como discute a abordagem de cada literatura para explorar a ideia de gestão de portfólio.

#### 2.1.1 Portfólio de Projetos na Gestão de Projetos

Antes de entrar na definição de Portfólio de Projetos na Gestão de Projetos, é importante introduzir a noção de projeto. De acordo com (GAREIS, 1989), um projeto é uma organização estabelecida por um período de tempo limitado para resolver um problema único, e relativamente complexo. Segundo o Project Management Body of Knowledge (PMBOK, 2013), corpo de conhecimento da área de Gestão de Projetos, elaborado e mantido pelo Project Management Institute (PMI), um projeto pode ser entendido como um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Essa definição é amplamente adotada pela comunidade de Engenharia de Software, para discutir problemáticas ligadas à gestão de projetos de TI.

De acordo com Pressman (PRESSMAN, 2016), um projeto pode ser definido como uma representação de algo que será construído. Já em engenharia de software, um projeto pode ser definido como fase de desenvolvimento em que soluções tecnológicas são construídas a partir de um conjunto de requisitos.

Projetos possuem ciclos, que seriam o início, meio e fim. De acordo com o guia do PMBOK (PMBOK, 2013), a divisão de um determinado projeto em fases, é classi-

ficada como ciclo de vida de um projeto. Algumas instituições e empresas preferem adotar um conjunto de ciclo de vida de projeto para todos os projetos da empresa, já outras definem cada ciclo para cada projeto. O ciclo de vida de um projeto difere de organização para organização, ou seja, não há um “padrão” a ser seguido, pois cada organização tem uma forma de pensar, políticas internas e afins.

No ciclo de vida de um projeto, são definidos pontos como: atividades que devem ser realizadas em cada fase, possíveis envolvidos e responsáveis; e expectativas de entrega/resultados.

A comparação entre projetos e processos é habitual. No entanto, um projeto não deve ser entendido como um procedimento, rotina ou operação. Já um processo é um esforço contínuo e frequente. Por exemplo, no contexto de uma empresa de TI, um projeto poderia ser a estruturação de um framework de desenvolvimento ou mesmo o desenvolvimento de um sistema a partir dele. Já um processo nesse cenário seria o procedimento para realizar testes unitários. Sendo assim, para identificar o que seria um projeto, podemos analisar características comumente ligadas a eles como prazo de início e fim (temporário); existência de um planejamento, noção de evolução progressiva, etc.

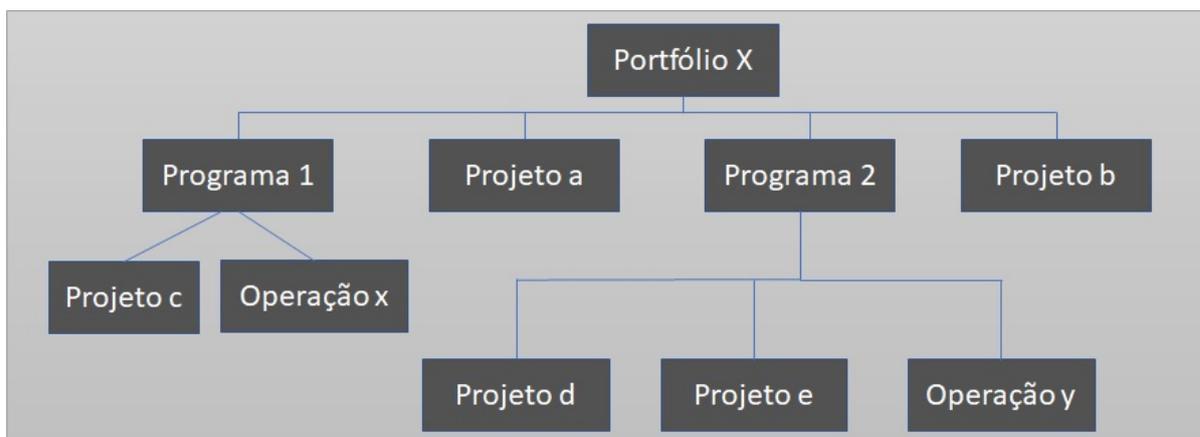
Segundo o PMI, a gestão de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para a execução de projetos de forma efetiva e eficaz. Trata-se de uma competência estratégica para organizações, permitindo com que elas associem os resultados dos projetos aos objetivos do negócio e, assim, competir de forma efetiva com outras organizações (PMBOK, 2013).

Ainda de acordo com o PMI, um portfólio de projetos seria uma coleção de projetos ou programas não necessariamente interdependentes ou diretamente relacionados, agrupados para facilitar o gerenciamento efetivo do trabalho para garantir sucesso no desenvolvimento de produtos e/ou serviços, e atender os objetivos estratégicos.

De acordo com o PMI (PMBOK, 2013), os componentes de um portfólio são quantificáveis; isso significa que eles podem ser mensurados, classificados e priorizados. Uma organização pode possuir um ou mais portfólios, abordando determinada área ou objetivo estratégico da organização.

Segundo Pinheiro (LANDIM, 2007), um portfólio é um conjunto de projetos, programas e outros trabalhos. Um programa é um conjunto de projetos que podem possuir uma correlação e facilitam, dessa forma, alcançar o sucesso. A Figura 1 apresenta uma estrutura genérica de um portfólio de projetos.

**Figura 1 – Estrutura de um portfólio de projetos (Fonte – Imagem baseada em Excellence Gestão Empresarial, 2013)**



De acordo com Petit e Hobbs (PETIT; HOBBS, 2010), além de facilitar a identificação dos projetos, um portfólio auxilia na priorização dos projetos para execução.

A gestão de um portfólio de projetos vai além de controlar a execução de vários projetos ao mesmo tempo. Cada portfólio de projetos precisa ser avaliado pelo valor de negócio, além da aderência à estratégia organizacional (Haughey, D – 2013).

O gerenciamento de portfólio é uma oportunidade para alinhar as decisões da organização com os resultados específicos obtidos por cada projeto. De forma sucinta, a gestão do portfólio de projetos garante que a organização está fazendo o “trabalho certo” e não apenas o “trabalho da maneira correta”.

### 2.1.2 Portfólio de Processos na Gestão de Processos (BPM)

A noção de processo vem do latim *procedere*, sendo um termo para indicar a ação de avançar, ir para frente (*pro+cedere*). Trata-se de um conjunto sequencial e particular de ações com objetivo comum.

Muitas técnicas maduras foram propostas para análise, projeto e otimização de processos, incluindo abordagens de reengenharia radical, ou modelagem baseada em dados, bem como abordagens qualitativas e quantitativas (ROELINGER; LINHART; LEHNERT, 2017).

A introdução da filosofia BPM no ambiente organizacional confere maior agilidade e eficiência às atividades organizacionais, além de promover inovação na operação (RECKER; MUTSCHLER; WIERINGA, 2010). BPM busca, principalmente, definir processos de alto desempenho, com capacidade de permitir mudanças rápidas e a possibilidade de padronizar as melhores práticas operacionais em toda a organização (RECKER; MUTSCHLER; WIERINGA, 2010).

Assim como projetos, processos também possuem seu ciclo de vida. Os proces-

sos são constituídos por início, meio e fim, e suas fases são definidas no ciclo de vida. De acordo com Oliveira (OLIVEIRA, 2014; CBOK, 2013) o ciclo de vida da gestão de processos BPM envolve sete fases: Planejamento, Modelagem Atual (As-is); Análise do Processo; Modelagem Proposta (To be); Implementação; Monitoramento e Controle; e Refinamento. Juntas, elas constituem um ciclo de melhoria de processos. O ciclo de vida e as suas respectivas fases estão apresentadas a seguir, na Figura 2.

Figura 2 – Ciclo de Vida BPM (OLIVEIRA, 2014)



Durante a primeira fase do ciclo, chamada de Planejamento, definem-se as diretrizes, papéis e regras para condução do projeto de melhoria de processos. Nesta fase, é feito um alinhamento entre a estratégia a ser utilizada e a execução do projeto, uma seleção de possíveis stakeholders do projeto, além da priorização dos processos (com o objetivo de identificar quais processos possuem maior prioridade).

A fase seguinte é a Modelagem Atual ou “As-Is”, como é popularmente conhecida, que consiste na construção da visão atual do processo e é realizada por analistas de processos e gestores (ex. líderes da área de negócio). Ela tem como objetivo criar uma representação do processo que possa descrever de forma suficiente como o trabalho é realizado. Nesta fase, são feitos levantamentos de informações sobre o processo atual, a partir de entrevistas ou outras formas de coleta de dados com aqueles que têm conhecimento real do procedimento. Na sequência, a fase de Análise

de Processo tem como principal objetivo entender a fundo os processos mapeados na fase anterior. Ou seja, analisar o processo como um todo.

Segundo o CBOK (Business Process Management Common Body of Knowledge – Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio) (CBOK, 2009), diversas ideias surgirão durante esta fase (Figura 3). A partir do resultado obtido na análise, é possível identificar possíveis melhorias, visando as próximas fases do ciclo BPM.

Figura 3 – Fases da modelagem de Processos (CBOK, 2009) .



CBOK, 2009

A fase de modelagem de processos (To-be) é responsável por modelar as possíveis melhorias a serem implementadas, as quais foram sugeridas a partir da análise da modelagem atual (As-is).

Em seguida, dá-se início à fase de Implantação do Processo, que pode ser executada de duas maneiras. A primeira forma envolve a implantação sistêmica, com auxílio de tecnologias e softwares específicos para isso. Já a segunda parte de uma implantação não-sistêmica, que não conta com esse tipo de ferramenta. Independentemente da abordagem usada, o objetivo será permitir a execução da nova versão do processo.

Na etapa de Monitoramento e Controle, são verificados os objetivos estratégicos

da organização. Nesse momento, será possível descobrir se os processos estão alinhados com esses objetivos a partir do monitoramento dos indicadores e avaliação dos resultados do processo. Os indicadores de desempenho mais adotados costumam envolver 4 dimensões: ‘tempo de duração do processo’, ‘custo monetário despendido com o processo’, ‘capacidade’ e ‘qualidade’. Por fim, durante a fase de Melhoria de Processos ou Refinamento, dá-se início à melhoria contínua dos procedimentos com base nos resultados do monitoramento realizado. O processo é revisto com base nos objetivos estratégicos que não estão sendo alcançados, nas metas definidas na modelagem que não estão sendo atingidas, entre outros pontos observados na prática.

Essa visão completa do ciclo de vida de um processo distancia BPM da definição à qual muitas vezes essa disciplina é associada: a de “Business Process Modelling” (Modelagem de Processos de Negócio). Essa confusão decorre da relevância das atividades de representação dos processos, bem como da projeção da BPMN (Business Process Model and Notation), notação para modelagem de processos adotada pela maioria dos sistemas para BPM (Business Process Management Suites – BPMS) e reconhecida como padrão pelo Governo Federal Brasileiro via Programa de Governo Eletrônico.

Diferentemente da literatura de projetos, a noção de portfólio de processos é pouco explorada em Gestão de Processos de Negócio, sendo um tópico de pesquisa emergente, em geral citado pelas áreas de Governança de Processos e Maturidade BPM (SANTANA, 2015). De maneira resumida, muitas operações de empresas podem ser traduzidas como um conjunto de processos e subprocessos que interagem entre si para que os produtos e serviços sejam entregues com qualidade, eficiência e dentro do prazo desejado pelo cliente.

Deste modo, a Gestão de um Portfólio de Processos torna-se imprescindível para que as empresas possam priorizar os processos para iniciativas de melhoria, a partir da análise de desempenho e controle geral de informações sobre tais processos. Assim, garante-se que esses esforços atendam os objetivos estratégicos organizacionais e favoreçam o sucesso da organização.

## 2.2 Trabalhos Relacionados

Dois grupos de pesquisa conduzem pesquisas em portfólios de processos, na área de BPM. LEHNERT ((ROEGLINGER; LINHART; LEHNERT, 2017) propuseram uma ferramenta para tomada de decisão para gestão de portfólios de processos baseada em valor. Os autores elaboraram um protótipo semelhante a um painel de BI (Business Intelligence), onde são apresentados gráficos que permitem a avaliação de projetos e processos a partir de indicadores. Um ponto fraco dessa pesquisa está em propor uma ferramenta cujo escopo envolve projetos e processos. Isso torna a solução

muito genérica e acaba enfraquecendo alguns aspectos. Por exemplo.: os processos não são categorizados; as atividades que devem ser desenvolvidas e as técnicas a serem utilizadas acabam não sendo explicitadas ou são pouco desenvolvidas. Além disso, a pesquisa não detalha como o portfólio de processos deve ser gerenciado (ex.: não há indicação das atividades que devem ser realizadas, nem técnicas que podem apoiá-las).

Já o segundo grupo de pesquisa, liderado por ROEGLINGER, aborda a interseção existente entre gerenciamento de processos de negócio e gerenciamento de portfólio de processos. O grupo destaca que o principal objetivo deles, é apoiar as organizações de modo que elas possam dominar o planejamento feito por elas no que diz respeito à melhoria de processos e maturidade das práticas de BPM da organização (LEHNERT, 2016; ROEGLINGER; LINHART; LEHNERT, 2017; ROEGLINGER; LINHART; LEHNERT, 2016).

Esses pesquisadores desenvolveram protótipos com gráficos, fazendo analogia com um painel de BI, propondo indicadores para melhor avaliação dos processos/projetos; Gráficos mostrando a interseção existente entre as áreas (BPM e gerenciamento de projetos) correlacionadas, e mostrando onde cada uma delas pode auxiliar no gerenciamento do portfólio. Como indicadores, foram utilizados o custo fixo dos processos, a qualidade dos processos e o tempo (duração) dos processos. Tais indicadores seriam suficientes para a avaliação dos processos que estariam dentro do portfólio, e a partir deles, verificar a viabilidade dos mesmos.

Com a intenção de explorar a interseção existente entre melhoria de processos de negócios e desenvolvimento da maturidade das práticas de BPM como um todo, o grupo extraiu conhecimento sobre BPM, gerenciamento de portfólio de projetos e gerenciamento de portfólio de processos (ROEGLINGER; LINHART; LEHNERT, 2017). Como forma de avaliar o trabalho desenvolvido, o protótipo do modelo proposto pelo grupo de pesquisa foi avaliado por especialistas a partir de entrevistas. Essa avaliação ocorreu em duas empresas de portes distintos (quantidade de funcionários, faturamento anual, etc).

## 3 Método de Pesquisa

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para atingir os objetivos desta pesquisa. Na seção 3.1, apresentamos o quadro metodológico adotado, caracterizando-o quanto a abordagem, propósito e procedimentos. Em seguida, na seção 3.2, descrevemos as fases da pesquisa.

### 3.1 Quadro Metodológico

Esta seção detalha as estratégias e procedimentos utilizados neste trabalho para alcançar os objetivos propostos. Segundo Easterbrook et al. (EASTERBROOK, 2008), quanto maior o número de métodos e técnicas, melhor a solução para um determinado problema de pesquisa. Esse trabalho leva em consideração a seguinte questão de pesquisa:

#### **Como estruturar e gerenciar um portfólio de processos de negócio?**

Para respondê-la, adotamos a estratégia de *Design Science*, com a realização de um **estudo de caso** em um escritório de processos de órgão público do estado de Pernambuco. Os elementos que caracterizam o quadro metodológico estão dispostos logo a seguir:

- **Quanto à abordagem e natureza da pesquisa**

Este estudo envolve uma pesquisa **empírica** de natureza **qualitativa**. O principal objetivo da pesquisa empírica é gerar explicações gerais e previsões sobre fenômenos sociais, cuja investigação permite medir a realidade.

Por se tratar de um estudo de caso, a pesquisa utilizará uma análise de natureza qualitativa para coletar e obter dados com o objetivo de se analisá-los. De acordo com Godoy (GODOY, 1995), analisar dados de maneira qualitativa passa por uma obtenção de dados sobre pessoas, lugares e processos. Usa-se o contato direto por parte do pesquisador com a situação estudada para entender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo. Em trabalhos que usam a abordagem qualitativa, técnicas como observação, entrevistas, análise documental, dentre outras podem ser utilizadas para levantamento de informações. Em nossa pesquisa, utilizamos como técnicas a entrevista e o grupo focal.

- **Quanto ao propósito**

Segundo Runeson e Host (RUNESON; HÖST, 2009), são quatro os tipos de propósitos de uma pesquisa:

- 1) Exploratório: descobrir o que está acontecendo, em busca de novos conhecimentos e geração de novas ideias e hipóteses para novos estudos;
- 2) Descritivo: retratar uma situação ou fenômeno;
- 3) Explanatório: busca explicar uma situação ou problema;
- 4) De melhoria: tentar melhorar um determinado aspecto de um fenômeno estudado.

Essa pesquisa foi realizada com um **estudo de caso**. Ou seja, a partir de conceitos bem estabelecidos das literaturas de Gestão de Processos e Gestão de Projetos, desenvolvemos uma proposta para gestão de portfólios de processos, que foi avaliada em um caso real. Nesse caso, busca-se testar teorias existentes em estudos de caso confirmatórios, mas não necessariamente buscando relações de causa e efeito (RUNESON; HÖST, 2009).

#### • Quanto aos procedimentos

Para tratar o problema investigado, adotamos a metodologia de Design Science Research, que consiste em um ciclo incremental e iterativo, que foi composto por 2 ciclos. O primeiro ciclo foi uma avaliação por parte de um especialista da área de projetos e processos, a segunda, foi realizado um grupo focal com especialistas da área em projetos e processos, e o terceiro ciclo foi realizado uma nova avaliação por parte de um especialista na área de projetos e processos.

De acordo com Hevner et al. (HEVNER et al., 2004) a *Design Science* envolve basicamente dois processos: construir e avaliar, alternadas de forma iterativa e incremental. O processo de construção, consiste na elaboração de uma sequência de atividades que formarão um “produto” a ser avaliado pelo processo de avaliação. O processo de avaliação do produto gerado fornece informações de retorno (feedback) e uma melhor compreensão do produto, com a finalidade de melhorar a qualidade do produto final a ser gerado.

Este ciclo de construir e avaliar é tipicamente realizado iterativamente (quantas vezes for necessário) antes que o produto final seja gerado (MARKUS; MAJCHRZAK; QUARTERLY, 2002).

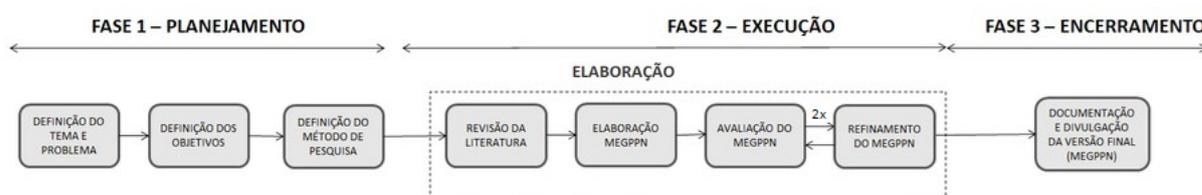
Pudemos avaliar novas versões da contribuição e realizar refinamentos, a partir de um estudo de caso como parte integrante da estratégia de *Design Science*.

Assim, investigamos um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2001).

### 3.2 Fases da Pesquisa

A pesquisa é composta por três macro fases, conforme ilustrado na Figura 4.

**Figura 4 – Fases da Pesquisa (Fonte - O Autor)**



#### • Fase 1 – Planejamento

Essa fase foi dividida em três atividades. Para Definição do **Tema e Problema**, realizamos um estudo da área de BPM para identificar lacunas de conhecimento e oportunidades de pesquisa. Este estudo analisou trabalhos atuais da área e demonstrou que poucos trabalhos tratam do problema em questão. Logo após definir o tema e problema a ser investigado, houve a **Definição dos Objetivos** da pesquisa: Elaboração de um método para construção e gestão de um portfólio de processos de um ambiente de negócio.

Com base nele, houve a **Definição do Método de Pesquisa**, quando optamos por conduzir um estudo de caso.

#### • Fase 2 – Execução

A segunda fase utilizou a estratégia de *Design Science* para construção do modelo MEGPPN. Essa estratégia é particularmente útil nos campos de engenharia de software e sistemas de informação, com uma revisão por especialistas realizada em um estudo de caso.

O primeiro ciclo do *Design Science Research*, teve início com uma **Revisão da Literatura** para analisar pesquisas anteriores no tema gestão de portfólio. A revisão da literatura contemplou as áreas de Gestão de Projetos, Gestão de Processos de Negócio e Gestão de Produtos de Software. Realizamos um processo de busca ad-hoc nas bases *IEEEExplore*, *ScienceDirect*, *Wiley Online Library* e *Google Scholar*. A Figura 5 apresenta um quadro com o resumo das buscas realizadas durante esta fase.

Figura 5 – Busca nas principais bases de conhecimento (Fonte - O autor)

Bases de Pesquisa	String de Busca	Quantidade de Trabalhos encontrados	Quantidade de trabalhos selecionados a partir do título	Quantidade de trabalhos selecionados a partir da leitura
IEEEExplore	"(process OR Project) AND portfolio"	900+	37	23
ScienceDirect,	TITLE-ABSTR-KEY(process portfolio) AND LIMIT-TO(year,av, "2017,2016,2015,2014,2013,2012,2011,2010,2009,2008,2007,2006,2005,2004,2003,2002,2001,2000") AND LIMIT-TO(cids, "271700,271951,271650,271506,271681,271714,271733,271849"; "European Journal of Operational Research,International Journal of Project Management,Journal of Economic Dynamics and Control,Expert Systems with Applications,Economic Modelling,Industrial Marketing Management,Technological Forecasting and Social Change,Computers & Education") AND LIMIT-TO(topics, "portfolio,project,firm,product,process,market,company,learn,theorem,technology,project management")	900+	7	5
Wiley Online Library	portfolio in Article Titles AND project in Article Titles between years 2000 and 2017	55	14	9
Google Scholar	BPM + portfolio, Process + Portfolio, Project + Portfolio	1000000+	5	2

Essas buscas ocorreram no período de 09/03/2017 a 12/03/2017 e como resultado dela, foram encontrados mais de 1000000 artigos relacionados, tornando-se necessária a aplicação de algum filtro, de modo a selecionar os mais importantes dentre os anteriormente selecionados. Através de uma breve leitura de introdução e algumas seções julgadas como importantes, chegamos a 63 artigos que possuíam maior identificação com a nossa linha de pesquisa. Logo após, foi necessário fazer uma análise mais detalhada de modo a identificar trabalhos que fossem contribuir de maneira mais incisiva em nossa pesquisa, ou seja, selecionar aqueles artigos que seriam utilizados como base para nossa pesquisa. Para isso, foi preciso a realização de uma leitura rápida dos abstracts e resumos de tais artigos, o que resultou em uma nova lista de artigos, que totalizou 39 artigos.

Adicionalmente, conduzimos uma busca manual, para ampliar o escopo, e assim, aprimorar a busca. A busca manual foi feita nas referências de artigos considerados relevantes e em sites de pesquisadores de destaque na área de Gestão de Processos de Negócio. Em uma das buscas manuais feitas, encontramos trabalhos do grupo liderado pelo Prof. Maximilian Roeglinger, especialista na área de BPM, com propostas no tópico dessa pesquisa.

Após essa etapa, realizamos uma leitura rápida dos artigos pré-selecionados, para identificação de trabalhos com contribuições úteis à pesquisa para o tema estudado (ex. modelos conceituais, métodos, etc.).

Durante a atividade seguinte, houve a **Elaboração do MEGPPN**, Método para Estruturação e Gestão de um Portfólio de Processos de Negócio (MEGPPN). Essa proposta é a principal contribuição da pesquisa, tendo sido baseada em um conjunto de trabalhos selecionados a partir da revisão da literatura. O principal deles é o capítulo *Business Process Portfolio Management* de autoria de Mark von Rosing, Hendrik Bohn, Gabriel von Scheel, Richard Conzo, Maria Hove e apresentado no livro *The Complete Business Process Handbook – Body of Knowledge*. Esse trabalho em particular traz a estrutura de um método para gestão de portfólios de processos, mas com lacunas que dificultam sua utilização pelo leitor. Por exemplo, há uma descrição

simples das atividades, sem maior direcionamento prático; grande número de atividades, prejudicando a implementação ou compreensão por praticantes da área de BPM; etc.

A fase seguinte da etapa de execução envolveu a **Avaliação do MEGPPN e Refinamento do MEGPPN** do método com especialistas, com ciclos de avaliação previstos pela abordagem de Design Science Research. Conduzimos 2 ciclos de avaliação e refinamento. No primeiro ciclo, tivemos a elaboração de um questionário, estruturado da seguinte forma: o questionário apresenta duas seções (cf. Apêndice A), sendo a primeira referente a informações pessoais dos participantes, para que pudéssemos identificar melhor o perfil de quem estava respondendo o questionário. Já na segunda seção, apresentamos a imagem do MEGPPN e realizamos perguntas referente a corretude, utilidade, adequação do método, completude, viabilidade e por fim, uma pergunta com as sugestões dadas por eles (cf. Apêndice A para detalhes da estrutura do questionário). Ele foi direcionado à 2 especialistas das áreas de Gestão de Projetos e Gestão de Processos.

O segundo ciclo foi realizado a partir de um grupo focal, dividido em dois momentos: apresentação da proposta e discussão sobre sua utilização/aplicação e evolução (cf. Apêndice B para detalhes da estrutura do grupo focal). O grupo focal contou com 4 participantes: duas pesquisadoras da área de BPM, uma gerente de um escritório de projetos corporativo de um órgão público estadual e pesquisadora da área de BPM, e uma gerente de um escritório de processos corporativo de um órgão público estadual.

O quadro 2 sintetiza os ciclos de validação da abordagem de *Design Science* realizados durante essa pesquisa para validação do método proposto.

**Tabela 1 – Resumo dos ciclos do Design Science Research (Fonte - O autor)**

Técnica Utilizada	Propósito	Participantes	Descrição dos perfis
Questionário	Identificar possíveis lacunas e sugestões para melhoria da proposta	2	- Analista de sistemas de um órgão público federal, envolvido com projetos de melhoria de processos. - Gerente do Escritório de Projetos Corporativo de um órgão público estadual e pesquisadora da área de BPM
Grupo Focal	Identificar possíveis lacunas e sugestões para melhoria da proposta além de discutir questões ligadas à relevância e viabilidade da proposta, entre outros pontos de discussão	4	- 2 pesquisadores da área de BPM. - Gerente do Escritório de Projetos Corporativo de um órgão público estadual e pesquisadora da área de BPM. - Gerente do Escritório de Processos Corporativo de um órgão público estadual.

- **Fase 3 – Encerramento**

Por fim, a última fase da pesquisa consistiu na **documentação do MEGPPN** e divulgação da sua versão final, que foi produzida após a fase de execução.

## 4 Um Método para Estruturação e Gestão de Portfólios de Processos de Negócio

Com base no referencial conceitual apresentado no Capítulo 2 e na metodologia descrita no Capítulo 3, apresentamos um Método para Estruturação e Gestão de Portfólios de Processos de Negócio (MEGPPN). Essa contribuição foi desenvolvida a partir de insumos da literatura da Gestão de Projetos e Gestão de Processos / BPM, realizando ajustes e evoluções a partir da opinião de especialistas de ambas as áreas, utilizando uma abordagem de *Design Science*.

A Seção 4.1 introduz o MEGPPN e referencial conceitual adotado. A Seção 4.2 detalha o MEGPPN (fases e respectivas atividades). Por fim, a Seção 4.3 descreve uma proposta de estrutura de portfólio de processos, destacando o resultado da Fase 3 do MEGPPN.

### 4.1 Introdução

Após realizar uma revisão da literatura, cujo resultado é apresentado no Capítulo 2 e procedimento metodológico descrito no Capítulo 3, selecionamos um conjunto de trabalhos para compor o referencial conceitual que atuou como base para a elaboração da contribuição dessa pesquisa. Como principal componente desse conjunto, temos o capítulo “*Business Process Portfolio Management*”, do livro *The Complete Business Process Handbook – Body of Knowledge from Process Modeling to BPM* (ROSING; SCHEER; SCHEEL, 2015). Além desse, consideramos conceitos da literatura de Gestão de Processos (CBOK, 2009; ANALYSYS, 2009; BARRETO, 2016; FERREIRA, 2016) e Gestão de Projetos (RAD e LEVIN, 2006; KREBS, 2009; KENDALL e ROLLINS, 2003; PETIT e HOBBS, 2010; MESKENDAHL, 2010). Consideramos a necessidade de direcionamento prático para as fases do modelo desenvolvido (ROSING; SCHEER; SCHEEL, 2015) e alterações estruturais para aperfeiçoamento do trabalho (ex.: organização das fases em diferentes dimensões, combinação de atividades para otimização de esforços, etc.).

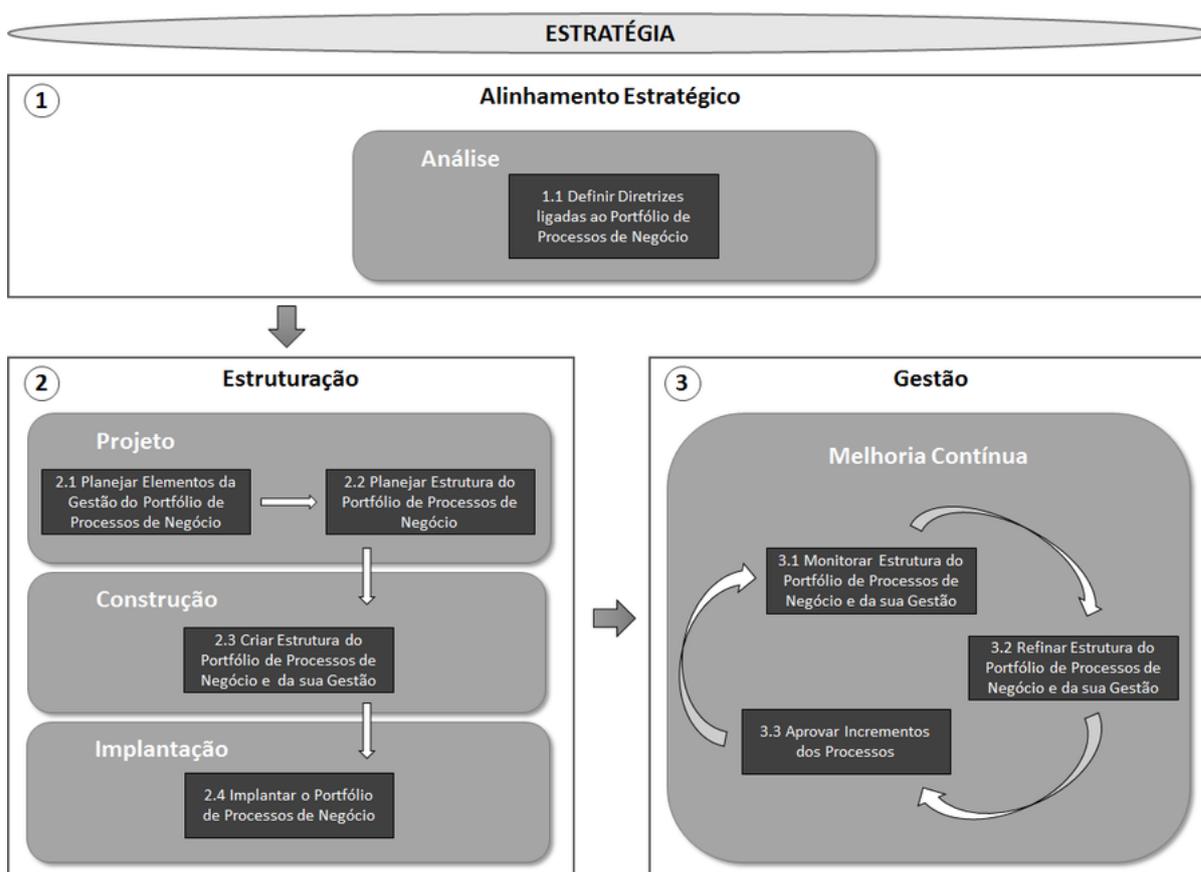
Destacamos que as orientações apresentadas a seguir deverão ser adotadas conforme contexto e necessidades da organização e de sua iniciativa de BPM.

### 4.2 MEGPPN – Fases e Atividades

A Figura 6 traz uma visão geral do MEGPPN. Sua estrutura é composta por 3 macro fases e 5 fases, que são executadas a partir de um conjunto de atividades. O método tem início na macro fase de “Alinhamento Estratégico” (acima), que consiste na

fase de “Análise”. Em seguida, a macro fase “Estruturação” (à esquerda) é realizada, envolvendo as fases de “Projeto”, “Construção” e “Implantação”. Por fim, a macro fase Gestão (à direita) promove uma fase de “Melhoria Contínua”. Cada uma dessas fases se divide em uma ou mais atividades, representadas pelas caixas em cinza escuro na figura. As seções a seguir descrevem essa estrutura, cuja aplicação deve ser feita pela unidade ou grupo responsável pelas atividades de BPM na organização na forma de um projeto.

Figura 6 – Estrutura do MEGPPN



#### 4.2.1 Fase 1 - Análise

Essa primeira fase está associada à dimensão **Alinhamento Estratégico**. Sua relevância está em garantir a associação entre os processos e os objetivos organizacionais (ROSEMANN; BROCKE, 2015), de maneira equivalente aos projetos incluídos em qualquer roteiro do portfólio de projetos, que devem ser verificados quanto ao relacionamento com o planejamento estratégico (ROEGLINGER; LINHART; LEHNERT, 2017).

Nesta dimensão, identifica-se a necessidade de implantar a gestão de portfólio de processos de negócio na organização. Com isso, tem início a atividade “Definir

Diretrizes da Gestão do Portfólio de Processos de Negócio”, que definirá o direcionamento da estruturação do portfólio de processos de negócio em conformidade com o planejamento da organização.

- **Atividade 1.1 – Definir Diretrizes ligadas ao Portfólio de Processos de Negócio**

Durante esta atividade, é estabelecida a estratégia para estruturação e gestão do portfólio de processos de negócio na organização. Ou seja, define-se um conjunto de diretrizes ou princípios que traduzem o funcionamento geral dessa atividade, que, mais à frente, se tornará parte da rotina de BPM na organização.

Esse conjunto de diretrizes deve estar alinhado ao planejamento estratégico (ex.: definir como, onde e quando deverá ser implantada a gestão do portfólio de processos de negócio, de modo a alavancar a estratégia), aos stakeholders (ex.: utilizar ferramentas para garantir o compartilhamento de conhecimento), aos processos (ex.: utilizar métricas para medição de desempenho, de forma a aumentar a efetividade), e às técnicas e tecnologias da organização (ex.: tecnologias ligadas a processos como suítes de BPM ou ferramentas de workflow que possam apoiar a manutenção do portfólio de processos).

Para atender essas diretrizes, devem ser traçados requisitos ligados ao portfólio de processos. Por exemplo, caso a alta gestão indique que a ênfase para melhoria de processos deve ser na área de negócio, uma diretriz para a gestão de portfólio pode ser retirar o monitoramento e controle de processos de suporte do rol de atribuições da área responsável pela gestão processos. Nesse caso, um requisito seria planejar a capacitação dessas áreas para capitanear iniciativas de gestão de processos (ex.: melhoria do processo financeiro, com posterior monitoramento de resultados). Outro ponto a ser definido nesta atividade são os critérios a serem utilizados para a priorização dos processos (ex.: custo e retorno de investimento; risco; alinhamento com o objetivo organizacional; possibilidade de lucro; escopo; viabilidade), que serão responsáveis por definir o escopo do portfólio. Uma das contribuições do portfólio é que os objetivos estratégicos serão atendidos, já que os processos estarão sempre associados a eles.

Para apoiar a realização dessa atividade, é possível realizar uma Análise Documental. Essa técnica permitirá a identificação de informações relevantes por meio do estudo da documentação geral disponível (ex.: plano/mapa estratégico, descrição das ferramentas, pesquisas internas recentes, etc.). Outra forma de mapear as diretrizes, seria realizar um Brainstorming e/ou Entrevistas com Especialistas. Assim, pode-se levantar opiniões sobre os objetivos da gestão do portfólio de processos. A experiência e visão de especialista nas áreas de negócio da organização ou membros da alta gestão

(ex.: diretores, gerentes, etc.) permitem a identificação de ideias que poderão contribuir para realização dessa atividade.

No Quadro 1, apresentamos a estrutura da Atividade 1.1. Ele descreve os elementos que serão utilizados como entradas, técnicas disponíveis para trabalhar sobre essas entradas, e as saídas geradas pela atividade, bem como principal responsável por sua realização. Além disso, listamos os principais passos para realização da atividade.

Quadro 1 – Estrutura da atividade “Definir Diretrizes ligadas ao Portfólio de Processos de Negócio”.

---

<b>Entradas</b>	<i>Planejamento estratégico e documentação relacionada (ex. atas de reunião de monitoramento da estratégia indicando problemas/desafios atuais, foco da gestão, diretrizes para projetos e processos/atividades, ferramentas de workflow/processo eletrônico, etc.).</i>
<b>Técnicas</b>	Análise Documental, <i>Brainstorming</i> e Entrevistas com Especialistas.
<b>Saídas</b>	Diretrizes e requisitos ligados ao portfólio de processos de negócio.
<b>Passos</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Definir diretrizes ligadas ao portfólio de processos a partir da opinião de especialistas e documentação ligada ao planejamento estratégico.</li><li>2) Definir os requisitos para atendimento das diretrizes do portfólio de processos.</li><li>3) Definir os critérios para priorização dos processos.</li></ol>

---

---

<b>Entradas</b>	<i>Planejamento estratégico e documentação relacionada</i> (ex. atas de reunião de monitoramento da estratégia indicando problemas/desafios atuais, foco da gestão, diretrizes para projetos e processos/atividades, ferramentas de workflow/processo eletrônico, etc.).
<b>Responsável</b>	Gerente do Escritório de Processos / responsável pela iniciativa de BPM.

---

#### 4.2.2 Fase 2 - Projeto

Essa segunda fase inicia a dimensão **Estruturação**, conforme Figura 1. O objetivo dessa fase é planejar as estruturas do portfólio de processos de negócio na organização. É nela em que detalhes da estratégia de gestão e formato do portfólio de processos de negócio são definidos. As estruturas especificadas nessa fase são implementadas na Fase 3 (“Construção”). Essa fase é composta pelas atividades “Planejar Elementos da Gestão do Portfólio de Processos de Negócio” e “Planejar Estrutura do Portfólio de Processos de Negócio”.

- **Atividade 2.1 – Planejar Elementos da Gestão do Portfólio de Processos de Negócio**

Esta atividade tem como objetivo planejar a estrutura da gestão do portfólio de processos de negócio. Ou seja, definir quais são as atividades, papéis, artefatos e ferramentas que irão garantir o pleno funcionamento do portfólio na organização. É preciso estabelecer:

- O *processo de gestão do portfólio de processos de negócios* pela unidade ou grupo responsável pela iniciativa de BPM na organização. Esse processo representa as atividades que serão executadas para gestão do portfólio de processos.
- Os *papeis* envolvidos com essa atividade, do ponto de vista operacional, de comunicação, etc. Ou seja, identificar, entre os papéis de uma iniciativa de BPM (ex.: gerente da iniciativa de BPM/Escritório de Processos, analista de processos, patrocinador), quais serão ligados à essa atividade e de que forma. Pode-se estruturar uma matriz RACI (*Responsible, Accountable, Consulted e Informed*) com os envolvidos.
- Os *artefatos e ferramentas* ligados à gestão do portfólio de processos, sejam eles automáticos (ex.: software com visualização das informações sobre o portfólio de processos) ou não (ex.: tabelas com principais informações ligadas aos processos

de negócio contemplados pelo portfólio, atas de reuniões estratégicas em que discutam aspectos da execução dos processos de negócio), para apoiar a tomada de decisão pelos envolvidos com essa atividade.

Dentre as possíveis técnicas a serem utilizadas nesta atividade, destacam-se as seguintes. O *Benchmarking* propõe a análise de outras organizações do ponto de vista de gestão de processos, com ênfase na atividade de gestão do portfólio de processos. Essa técnica pode ser realizada junto a uma *Análise Documental*. Ou seja, é possível compreender como outras iniciativas de BPM gerem seus portfólios por meio de buscas na web, de consultas diretas aos envolvidos com essa atividade em organizações parceiras, etc.

Pode-se também realizar um *Brainstorming* entre os envolvidos com as atividades de BPM na organização a fim de levantar ideias sobre como gerir o portfólio de processos interno. Por fim, durante esta atividade, a técnica *Definição dos Critérios de Aceite e Avaliação* deve ser utilizada para identificar quais partes interessadas possuem autoridade suficiente para aceitar ou rejeitar um resultado ligado ao monitoramento do portfólio de processos. Esses *stakeholders* devem ter um conjunto de critérios de aceite, que serão vistos como métricas de qualidade pelos responsáveis pela atividade de gestão do portfólio de processos de negócios. Essas últimas definições são insumo para o processo de gestão do portfólio de processos.

No Quadro 2 apresentamos a estrutura da Atividade 2. Além do responsável, é possível identificar quais os elementos atuam como entrada, quais as possíveis técnicas utilizadas na atividade, e qual contribuição a atividade trará após sua execução.

Quadro 2 – Estrutura da Atividade “Planejar Elementos da Gestão do Portfólio de Processos de Negócio”.

---

<b>Entradas</b>	Diretrizes e requisitos ligados ao portfólio de processos de negócio.
<b>Técnicas</b>	<i>Benchmarking</i> , <i>Análise Documental</i> , <i>Brainstorming</i> .

---

---

<b>Entradas</b>	Diretrizes e requisitos ligados ao portfólio de processos de negócio.
<b>Saídas</b>	Especificação da estrutura de gestão do portfólio de processos de negócio.
<b>Passos</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Definir as atividades da gestão do portfólio de processos.</li><li>2) Definir os papéis da gestão do portfólio de processos.</li><li>3) Definir artefatos e ferramentas da gestão do portfólio de processos.</li></ol>
<b>Responsável</b>	Gerente do Escritório de Processos / responsável pela iniciativa de BPM.

---

#### • Atividade 2.2 – Planejar Estrutura do Portfólio de Processos de Negócio

Nesta atividade, devem ser definidas as possíveis *visões* do portfólio de processos de negócio, que permitirão diferentes formatos de apresentação das informações do portfólio. Essas visões variam conforme os papéis dos envolvidos e o objetivo da análise do portfólio (ex.: o gerente do escritório de processos mapear quais dos processos do portfólio estão sendo tratados por projetos de melhoria). Elas refletem as noções de *hierarquia* e *tipo*, além de *informações específicas* sobre os processos que auxiliam a gestão do portfólio. Essa estrutura remete à ideia de arquitetura de processos (do inglês *business process architecture - BPA*). Segundo Lehnert (2016), BPA's representam os processos de uma organização e suas relações, possivelmente acompanhadas por diretrizes que determinam como organizar esses processos.

Uma *hierarquia* de processo contemplada pelo portfólio indica quais níveis são úteis dentro da estrutura organizacional em questão (ex.: macroprocesso, processo, subprocesso, etc.). Já um *tipo* (ou *categoria*) de processo é o resultado de reflexões sobre pontos como:

- Processos considerados mais críticos pela organização, levando sempre em consideração os objetivos e estratégias da organização. Assim, é possível selecionar os processos ideais a serem geridos no portfólio, evitando enfoque na gestão daqueles com baixa prioridade / não estratégicos.

- Taxonomia de processos usada no domínio de operação, para que sejam criadas visões alinhadas ao domínio de operação da organização. Os processos podem ser categorizados de diversas maneiras. Por exemplo, pode-se usar a estrutura clássica para processos de trabalho (ABPMP, 2013) que estabelece que processos se dividem nos tipos *negócio*, *suporte* e *gerencial*. Além dessa, outras categorias podem ser definidas e consideradas relevantes pela organização, alinhadas ao seu contexto ou aos seus interesses estratégicos. Por exemplo, uma empresa de TI pode considerar classificações como: desenvolvimento, manutenção, atendimento ao cliente, etc.; ou dar ênfase em dimensões de sua cadeia de valor (pesquisa e inovação, desenvolvimento e operação, etc.) ou do seu mapa estratégico (indicadores, metas, planos de ações, etc.).

Por fim, as *informações* sobre os processos funcionam como variáveis fundamentais para visualização deles. Uma das principais informações que o portfólio deve apresentar é o conjunto de resultados do processo. Esses dados operacionais, que refletem a coleta de dados sobre indicadores dos processos e o atendimento de metas, podem ser levantados de forma manual ou automática, a partir de ferramentas de *Business Intelligence* (BI) ou orientadas a processos (ex.: sistemas/suítes de BPM, workflows/motores de fluxos eletrônicos).

Outras informações que o portfólio de processos pode apresentar são, por exemplo:

- Total de processos por nível e tipo;
- Total de recursos, custo, retorno sobre investimento, riscos e ligação de cada processo com objetivos estratégicos;
- Principais gestores/donos de processo e *stakeholders*.

Esses fatores permitem o monitoramento dos processos através do portfólio e refletem critérios definidos pela organização que permitirão a priorização dos processos para ações estratégicas, como identificar processos que devem ser foco de uma iniciativa de melhoria. Além disso, é uma forma de entender a maturidade dos processos de forma geral, caso a organização, em paralelo, defina uma estrutura de níveis de evolução para seus processos (ex.: processos não reconhecidos, processos identificados, processos modelados, processos otimizados, etc.).

De forma semelhante à atividade anterior, a estrutura do portfólio de processos em si pode ser definida a partir das técnicas de *Benchmarking* e Análise Documental.

Adicionalmente, sugere-se a técnica de Rastreamento de Problemas. Por meio dela, pode-se refletir sobre quais problemas pretende-se tratar com a gestão de um portfólio de processos. A partir disso, devem-se identificar as causas-raízes dos problemas e refletir sobre possíveis soluções. Logo, essa técnica pode ser realizada de forma paralela à de Brainstorming. Por fim, uma técnica que pode apoiar a definição de informações críticas a serem representadas é a de Métricas e Indicadores-Chave de Desempenho. Por meio dela, a organização tratará as noções de métricas, indicadores e reporte de resultados, que são itens explorados durante a etapa de monitoramento de processos e que devem estar presentes no portfólio de processos. Eles indicam o quão bem implementados foram os processos, tendo em vista os resultados esperados.

No Quadro 3 apresentamos a estrutura da Atividade 2.2, com indicação das entradas e saídas, além das técnicas utilizadas e principal responsável.

Quadro 3 – Estrutura da Atividade “Planejar Estrutura do Portfólio de Processos de Negócio”.

---

<b>Entradas</b>	Especificação da estrutura de gestão do portfólio de processos de negócio.
<b>Técnicas</b>	<i>Benchmarking</i> , Análise Documental, <i>Brainstorming</i> , Rastreamento de Problemas, Métricas e Indicadores-Chave de Desempenho.
<b>Saídas</b>	Especificação da estrutura do portfólio de processos de negócio.
<b>Passos</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Definir hierarquia de processos.</li><li>2) Definir tipos de processos.</li><li>3) Definir informações específicas sobre os processos.</li><li>4) Definir visões do portfólio de processos a partir das noções de hierarquia, tipos e informações sobre os processos.</li></ol>

---

---

<b>Entradas</b>	Especificação da estrutura de gestão do portfólio de processos de negócio.
<b>Responsável</b>	Gerente do Escritório de Processos / responsável pela iniciativa de BPM.

---

#### 4.2.3 Fase 3 - Construção

Essa fase tem como objetivo desenvolver a estrutura de gestão e o portfólio em si, a partir da operacionalização das definições da Fase 2. Esta fase é composta pela atividade “Criar Estrutura de Gestão do Portfólio de Processos de Negócio e da sua Gestão”.

- **Atividade 3.1 – Implementar estrutura do portfólio de processos de negócio e da sua gestão**

Nesta atividade, as definições feitas na fase anterior podem ser implementadas. Essa atividade tem como objetivo implementar as definições feitas na atividade de concepção (ex.: comparando com um desenvolvimento de software, a atividade de planejar seria equivalente à definição dos requisitos do software, já a atividade de implementação seria a construção de protótipos e geração do código em si). Sugere-se que essa construção ocorra como uma macro atividade do projeto de gestão de portfólio de processos de negócio. Ou seja, deve-se analisar qual seria a ordem de implementação (ex.: primeiro implementar toda parte ligada à gestão do portfólio, para em seguida vir a implementação do portfólio em si). Além disso, é preciso verificar detalhes da implementação dos itens previstos. Por exemplo, ao operacionalizar as definições ligadas às ferramentas, considerar as funcionalidades gerais de um software para gestão de um portfólio de processos, para conduzir um benchmarking e avaliar o que está disponível no mercado, e verificar se seria feito um desenvolvimento interno.

Para apoiar essa atividade, pode-se usar a técnica de Priorização de Requisitos. Ou seja, definir um conjunto de requisitos que represente as definições ligadas ao portfólio e à sua gestão, e determinar como esses requisitos serão priorizados. Para isso, deve-se refletir sobre dependências, restrições de recursos, custos, riscos, benefícios produzidos para as partes interessadas, entre outros fatores.

No Quadro 4 apresentamos a estrutura da Atividade 3.1, indicando as entradas, possíveis técnicas para apoiar a sua execução, resultados gerados após a sua conclusão, e responsáveis.

Quadro 4 – Estrutura da Atividade “Implementar estrutura do portfólio de processos de negócio e da sua gestão”.

---

<b>Entradas</b>	Especificação da estrutura do portfólio de processos de negócio e de sua gestão.
<b>Técnicas</b>	Priorização de Requisitos.
<b>Saídas</b>	Estrutura do portfólio de processos de negócio e de sua gestão.
<b>Passos</b>	Implementar as definições feitas nas atividades 2 e 3.
<b>Responsável</b>	Analista de processos.

---

#### 4.2.4 Fase 4 - Implantação

Nessa fase, deve-se introduzir a gestão de portfólio de processos de negócio na organização. Ela ressalta o papel da unidade ou grupo responsável pelos esforços de BPM de gerenciar programas e projetos de melhoria de processos. Essa fase é composta pela atividade “Implantar o Portfólio de Processos de Negócio”.

- **Atividade 4.1 – Implantar a Gestão de Portfólio de Processos de Negócio**

Essa atividade deve garantir que as estruturas ligadas ao portfólio de processos de negócio estão prontas para execução. Isso pode ser feito a partir da elaboração de um Checklist de Conformidade. Ou seja, definir uma lista de controle baseada nos itens da estrutura de gestão e do portfólio em si. Por exemplo, os envolvidos devem estar cientes de suas atribuições em relação à gestão do portfólio de processos, as informações devem estar disponíveis para alimentação das ferramentas e artefatos, etc. Feita essa verificação, a unidade responsável pela gestão do portfólio de processos deve conduzir uma iniciativa de mudança e introduzi-la em sua rotina de trabalho, conforme processo definido na Atividade 2.

O Quadro 5 apresenta as entradas, técnicas e saídas produzidas por esta atividade.

Quadro 5 – Estrutura da Atividade “Implantar a Gestão de Portfólio de Processos de Negócio”.

---

<b>Entradas</b>	Estrutura do portfólio de processos de negócio e de sua gestão.
<b>Técnicas</b>	Checklist de Conformidade.
<b>Saídas</b>	Portfólio implantado, consistindo em: papéis atribuídos aos atores da organização; ferramentas disponibilizadas; Artefatos criados e prontos para a pôr em prática o portfólio.
<b>Passos</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Definir <i>checklist</i> de conformidade.</li><li>2) Aplicar <i>checklist</i> de conformidade.</li><li>3) Inserir atividade de gestão de portfólio de processos na rotina da unidade / grupo de processos.</li></ol>
<b>Responsável</b>	Analista de processos.

---

#### 4.2.5 Fase 5 - Melhoria Contínua

A fase final de melhoria contínua é inspirada no ciclo do PDCA (Plan-Do-Check-Act). Ou seja, antes do primeiro ciclo de melhoria, o planejamento (Plan) é contemplado pelas atividades Definir diretrizes ligadas ao portfólio de processos de negócio, Planejar elementos da gestão do portfólio de processos de negócio, Planejar estrutura do portfólio de processos de negócio, Implementar estrutura do portfólio de processos de negócio e da sua gestão, Implantar a gestão do portfólio de processos de negócio. Já a execução (Do), verificação (Check) e atuação (Act) são contempladas pelas atividades Monitorar estrutura do portfólio de processos de negócio e da sua gestão, Aprovar ajustes no portfólio de processos de negócio e Refinar estrutura do portfólio de processos de negócio e da sua gestão, respectivamente. A partir do segundo ciclo, o planejamento está embutido na atividade Monitorar estrutura do portfólio de processos de negócio e da sua gestão.

Essa fase ocorre após todas as fases de desenvolvimento da noção de portfólio de processos na organização, estando ligada à sua operacionalização. Ela deve ocorrer a cada vez que for necessário rever os objetivos organizacionais. Seu foco está em avaliar o funcionamento da gestão e estrutura do portfólio de processos de negócio, para estabelecer um ciclo de vida de evolução. Além disso, ela envolve o monitoramento atual do planejamento estratégico, de forma a garantir que o portfólio de processos está sempre de acordo com as decisões da alta liderança. Ou seja, toda vez que o ciclo de melhoria contínua for executado, é realizado esse monitoramento. Ela está associada à dimensão **Gestão**, conforme a Figura 1, e é composta pelas atividades “Monitorar Estrutura do Portfólio de Processos de Negócio e da sua Gestão” e “Refinar Estrutura do Portfólio de Processos de Negócio e da sua Gestão”.

- **Atividade 5.1 – Monitorar Estrutura do Portfólio de Processos de Negócio e da sua Gestão**

Essa atividade busca avaliar se o portfólio de processos de negócios está trazendo os benefícios previstos para a organização. Assim, seu foco está em avaliar deficiências, inconsistências e oportunidades de melhoria na gestão e estrutura do portfólio de processos. Assim, é feita uma revisão dos elementos do portfólio de processos e, por consequência, dos processos que são gerenciados e considerados críticos pela organização.

A atividade é realizada a partir do levantamento de informações sobre os processos. Essa coleta independe do nível de evolução deles no ciclo de vida BPM. Por exemplo, alguns podem estar automatizados e com dados em ferramentas de BI, alimentando indicadores de desempenho (DUMAS, et al. 2013). Outros podem estar registrados como uma lista de procedimentos e demandarem contato direto com as áreas executoras para obtenção de dados sobre seu desempenho; etc. Ao monitorar os processos e entender seus resultados, impedimentos, mudanças, etc., é possível perceber os ajustes a nível de processos. Eles ficarão a cargo da atividade de melhoria de processos, presente na rotina do grupo ou unidade à frente da gestão de processos interna.

Esses insumos permitem não só atualizar os processos do portfólio, mas também avaliar a efetividade de sua estrutura e dinâmica de gestão. As demandas de evolução do portfólio em si podem envolver as informações dos processos representadas por ele, por exemplo. Ou seja, se ele prevê informações (ex. categorizações, critérios, etc.) suficientes para tomada de decisão; se as informações são passíveis de coleta durante a fase de monitoramento dos processos e estão apresentadas no portfólio de processos de forma útil. Já do ponto de vista de gestão, é a oportunidade de verificar

se há evoluções a realizar na dinâmica definida. Por exemplo, se o processo de gestão do portfólio e papéis associados estão apropriados.

No Quadro 6 apresentamos a estrutura da Atividade 5.1, com os elementos utilizados como entrada e saída, além das técnicas para apoio à execução da atividade, e responsável.

Quadro 6 – Estrutura da Atividade “Monitorar Estrutura do Portfólio de Processos de Negócio e da sua Gestão”.

---

<b>Entradas</b>	Dados de funcionamento da estrutura do portfólio.
<b>Técnicas</b>	(não se aplica)
<b>Saídas</b>	Propostas de mudança.
<b>Passos</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Levantar dados a respeito dos processos contemplados pelo portfólio.</li><li>2) Analisar dados para identificar demandas de ajuste na estrutura do portfólio de processos e de sua gestão.</li><li>3) Listar demandas de ajuste.</li></ol>
<b>Responsável</b>	Analista de processos.

---

• **Atividade 5.2 – Refinar Estrutura do Portfólio de Processos de Negócio e da sua Gestão**

Esta atividade é responsável por colocar em prática as melhorias que foram aprovadas na atividade anterior. Ela engloba o refinamento do conteúdo do portfólio (ou seja, os processos gerenciados, que estão passando ou não por uma iniciativa de melhoria), da sua estrutura e da forma como ele é gerenciado. Por exemplo, (i) os processos podem passar por nova priorização ou até mesmo mudanças de categorias de acordo com os resultados obtidos; (ii) informações sobre os processos, como métricas, demonstram que é preciso iniciar um novo ciclo de melhoria de um processo, ou ter o primeiro ciclo de melhoria de um processo que ainda não foi revisto; (iii) alinhamento com outras iniciativas de mudança (por exemplo, melhorias de tecnologia

pura sem impacto no processo de negócios) na organização que pode ser gerenciada pelo escritório de processos separado.

No Quadro 7 sintetiza a estrutura da Atividade 5.2, identificando as entradas e saídas resultantes da sua execução.

Quadro 7 – Estrutura da Atividade “Refinar Estrutura do Portfólio de Processos de Negócio e da sua Gestão”.

---

<b>Entrada</b>	Lista de propostas de ajuste na estrutura geral do portfólio de processos aprovadas.
<b>Técnicas</b>	(não se aplica)
<b>Saída</b>	Nova versão das estruturas do portfólio de processos e de sua gestão.
<b>Passos</b>	Realizar ajustes aprovados na atividade 5.1
<b>Responsável</b>	Analista de processos

---

#### • Atividade 5.3 – Aprovar Ajustes no Portfólio de Processos de Negócio

Esta atividade é responsável por apresentar as propostas de melhorias na estrutura de gestão do portfólio de processos aos principais envolvidos com ações estratégicas da iniciativa de processos (ex. responsável pelo grupo ou unidade de gestão de processos, executivos, etc.). É possível avaliar a pertinência desses ajustes durante reuniões de monitoramento da estratégia, quando são apresentados resultados dos processos de negócio. Cabe ressaltar que o processo de aprovação dessas propostas por parte dos executivos nem sempre alcança o sucesso esperado e/ou acaba demandando muito tempo, devido a diversos fatores (ex.: as propostas buscam reequilibrar o portfólio de processos da organização, com ajustes em sua cadeia de valor, em alinhamento com os objetivos estratégicos e capacidade operacional).

O Quadro 8 apresenta a estrutura da Atividade 5.3, do ponto de vista de entradas, saídas e técnicas utilizadas durante sua realização.

---

Quadro 8 – Estrutura da Atividade “Refinar Estrutura do Portfólio de Processos de Negócio e da sua Gestão”.

---

<b>Entrada</b>	Lista de propostas de ajuste na estrutura geral do portfólio de processos.
<b>Técnicas</b>	(não se aplica)
<b>Saída</b>	Lista de demandas de ajuste na estrutura geral do portfólio de processos aprovadas.
<b>Passos</b>	1) Apresentar demandas de ajuste à alta gestão. 2) Priorizar demandas de ajuste.
<b>Responsável</b>	Gerente do Escritório de Processos / responsável pela iniciativa de BPM.

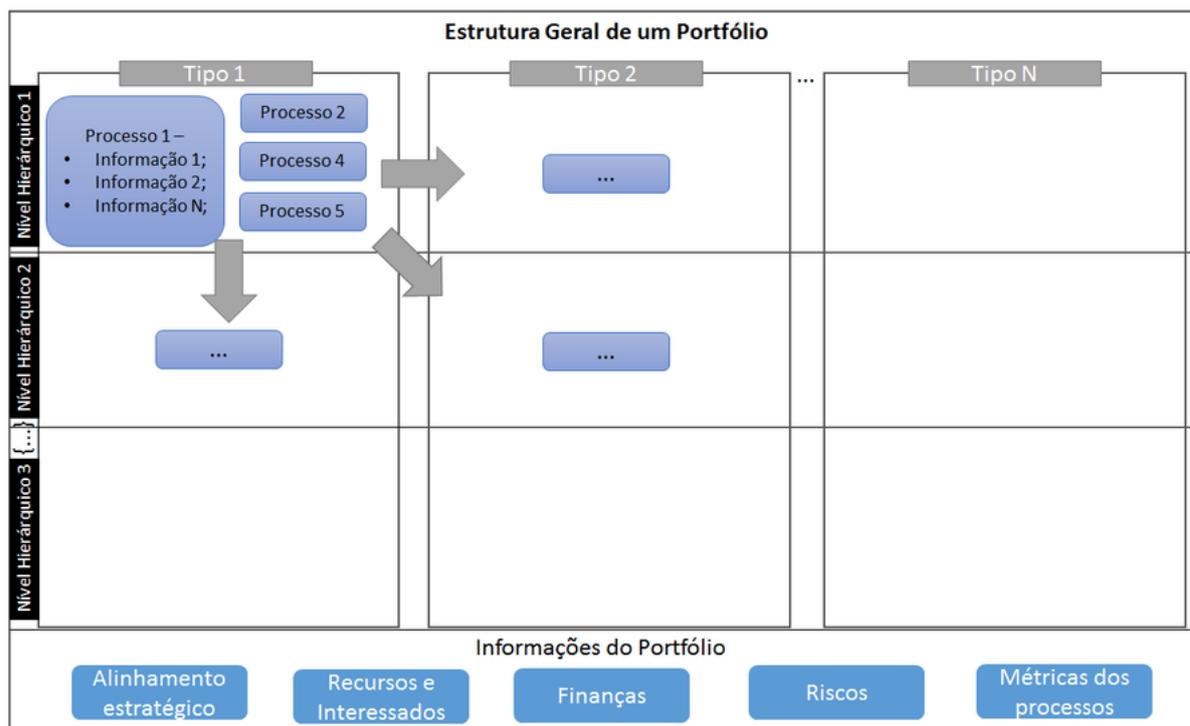
---

#### 4.3 Estrutura de um Portfólio de Processos de Negócio (MEGPPN)

Esta seção tem como objetivo descrever a estrutura de um portfólio de processos de negócio. Ela pode ser entendida como uma extensão e operacionalização da Atividade 2.2, relatada na seção 4.2.

A Figura 7 a seguir apresenta a estrutura de um portfólio de processos de negócios. Ela pode ser aplicada a qualquer contexto, sendo uma proposta genérica. Consideramos que um refinamento maior não seria adequado, pois não levaria em conta especificidades de cada organização e respectiva iniciativa de BPM

Figura 7 – Estrutura Geral de um Portfólio (Fonte - O autor)



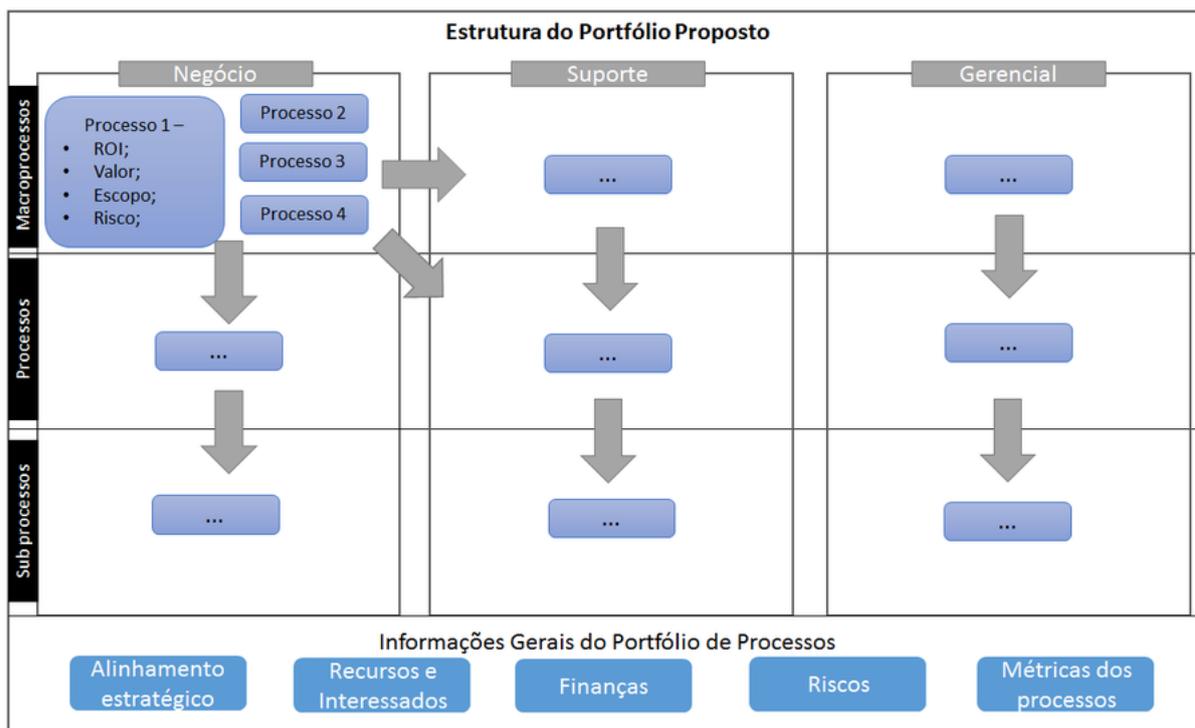
Como foi dito na seção anterior, o portfólio deve apresentar as noções de hierarquia, tipos e informações sobre os processos. Os tipos devem ser definidos pela organização, e podem ser organizados em mais de um conjunto (ex. tipos genéricos, como processos de negócio, gerenciais e de suporte; ou específicos do domínio de operação da organização). Na Figura 7, os tipos são representados por caixas cinzas na horizontal.

Do ponto de vista de hierarquia, é possível estabelecer mais ou menos níveis, a depender dos objetivos e necessidades da organização. Por exemplo, aquelas que desejam adotar uma abordagem bottom-up e gerenciar processos internos a uma área antes de tratar aqueles que perpassem uma organização, podem considerar níveis de subprocessos e até atividades. Já as organizações que desejem dar ênfase na cadeia de valor, podem ressaltar ou se restringir, num primeiro momento, a níveis mais alto, como macroprocessos e processos; não necessariamente considerando seus principais subprocessos. Os níveis estão representados na Figura 7 pelas caixas pretas na vertical, à esquerda.

Já os processos, representadas na Figura 7 pelas caixas azuis, são a essência do portfólio.

A Figura 8 abaixo é uma instância da proposta trazida na Figura 7, com uma possível representação para um portfólio de processos de negócio.

Figura 8 – Proposta de Estrutura do Portfólio de Processos de Negócio (Fonte - O autor)



Foram definidas três categorias/tipos de processos, Negócio, Suporte e Gerencial. Os processos que produzem um serviço ou produto específico (fornece uma meta particular) para seus clientes ou para um cliente particular deve ser alocado na categoria de Negócios. Já os processos que são formalmente estabelecidos, dão suporte para processos de negócio, não possuem contato com os clientes e não agregam valor diretamente ao cliente, devem ser alocados na categoria de suporte. Já os processos que formalmente estabelecidos, são responsáveis por coordenar as atividades dos processos de negócio e de suporte, possuem como objetivo a eficácia e eficiência da empresa, devem ser alocados na categoria gerencial.

Quanto aos níveis de hierarquias, foram definidos três níveis. Aqueles processos considerados grandes (macro, oposto de micro), devem ser agrupados como macroprocessos. Segundo o CBOK (ABPMP, 2013), "processos que produzem um serviço ou produto específico (fornece uma meta particular) para seus clientes ou para um cliente particular", devem ser agrupados como processos. Ainda de acordo com o CBOK (ABPMP, 2013), aqueles processos que derivem de um processo, e representam um conjunto de passos ou ações a serem executadas para realizar um determinado trabalho, devem ser agrupados como subprocessos.

Enquanto no centro do portfólio temos os processos com suas informações de destaque, há também informações a nível de portfólio, como uma síntese na parte inferior da estrutura. Foram definidas cinco categorias de informações principais: Alinhamento estratégico, Recursos e interessados, Finanças e Riscos. Elas devem trazer

um resumo das informações dos processos, subindo no nível de abstração da gestão do portfólio, com uma espécie de relatório parcial de resultados.

#### 4.3.1 Informações do MEGPPN, Medições e Relatórios

- Como a gestão de um portfólio de processos busca gerar valor para uma organização (ou seja, atender as expectativas dos clientes a partir do monitoramento dos processos de trabalho), algumas informações devem ser levadas em consideração para alavancar o valor de negócio.

##### A nível de processo, temos:

**Custo e retorno sobre investimento (ROI):** de acordo com Rios (RIOS, 2014), o custo individual do processo pode ser dividido em duas categorias, que são, custo direto e indireto. O custo direto é possível atribuir diretamente ao produto ou serviço, como por exemplo, a matéria-prima necessária para a produção de um determinado produto. Já os custos indiretos são comuns a diferentes produtos ou serviços, como por exemplo, energia, água, etc. e retorno de investimento, que é necessário para medir o que será proporcionado à organização caso o processo obtenha sucesso. Essas informações permitem que a organização verifique os processos que apresentaram pior relação de custo/benefício para a organização, que serão foco de ações de melhoria pela organização. Essas informações também indicam quais processos devem ser priorizados pela gestão do portfólio, para definir se mais à frente, serão ou não retirados da cadeia de valor da organização (ex.: processos que não favoreçam a lucratividade da organização).

**Valor:** valor que está associado ao processo, conforme cadeia de valor da organização. Essa informação permite identificar os processos mais relevantes para operação.

**Escopo:** conjunto de áreas pelas quais um processo passa. Isso significa que, um processo que possua um escopo muito grande poderá ser o foco da iniciativa de melhoria, caso seu objetivo seja rever processos com alto grau de impacto na operação, por exemplo.

**Risco:** risco associado ao processo. De acordo com Ferreira (2016), qualquer atividade ou conjunto de atividades (processo) dentro de uma organização está sujeita a riscos, que podem ser os mais variados possíveis, como prazo não cumprido; custo que excede o planejado; levantamento de requisitos mal feito; fraudes; falhas técnicas; aspectos naturais; incertezas; falência de clientes, entre outros.

**Alinhamento aos objetivos estratégicos:** um ou mais objetivos estratégicos

aos quais o processo está associado. Isso garante que a estratégia esteja desdobrada em processos.

### A nível de portfólio, temos:

**Alinhamento estratégico:** indica quais objetivos e metas da organização estão sendo tratados pelos processos gerenciados pelo portfólio.

**Recursos e interessados:** indica os recursos humanos associados aos processos bem como os interessados / donos de cada processo, diretamente ligados às ações de melhoria resultantes da gestão do portfólio.

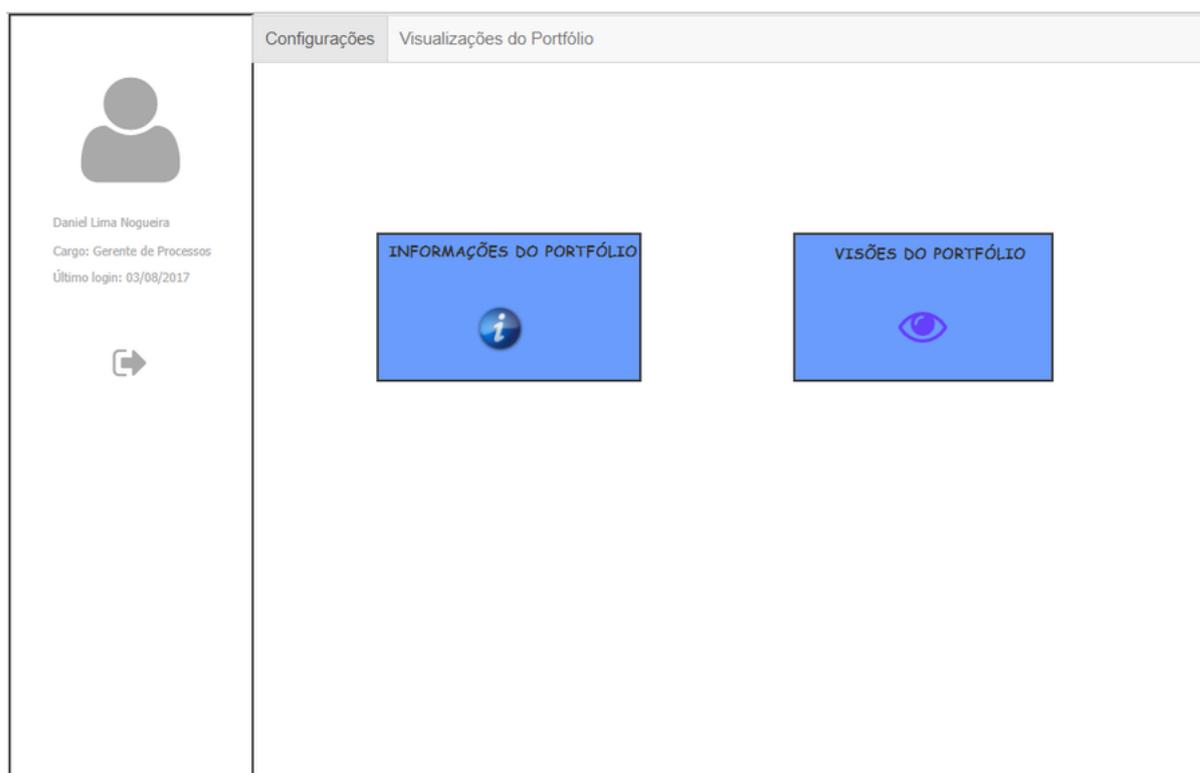
**Finanças:** indica o custo financeiro total e os benefícios financeiros que os processos trarão para a organização. Se os custos forem altos e os benefícios financeiros baixos, há um alerta de que os processos não têm trazido o valor previsto para a organização.

**Risco:** indica os riscos associados à de cada processo, que precisam ser levados em consideração para garantir uma plena execução das atividades e obter os benefícios previstos para o portfólio.

**Métricas dos processos:** indica a uma síntese das “medições” dos processos do portfólio. Exemplo: métricas como tempo de ciclo, tempo de espera e tempo não produtivo, frequência de execução, exceções, problemas e retrabalhos.

#### 4.3.2 Protótipos

Durante as avaliações conduzidas junto aos especialistas - particularmente, a partir da sessão de grupo focal - foi possível obter ideias quanto à estrutura visual do portfólio de processos de negócio gerado a partir da aplicação do MEGPPN. Desse modo, nessa seção, apresentamos um conjunto de telas produzido com a ferramenta **Just In Mind**, que representam um protótipo de um portfólio de processos.

**Figura 9 – Página Inicial do protótipo**

Na figura 10, apresentamos a página inicial do protótipo. Essa tela é composta de duas abas, uma que contempla a parte de configurações do portfólio e a outra que contempla as visões do portfólio. Na aba de configurações, é possível ajustar as informações e visões do portfólio. Ou seja, ela permite o cadastro do conteúdo do portfólio de processos (ex.: visões, categorias, indicadores, processos, etc).

**Figura 10 – Informações do portfólio**

Na figura 11, é apresentada a tela de informações do portfólio, onde é possível realizar o cadastro das informações que serão utilizadas para mensurar o portfólio em

si.

**Figura 11 – Visões do portfólio**

Visões			
Nova visão			
	Nome da Visão	Comentários	Visão pertence ao Portfólio
	Melhorias	Processos que estarão em constante melhoria	Portfólio de Daniel

Na Figura 12, é apresentada a tela de visões do portfólio, onde é possível realizar cadastro de novas visões e também editá-las.

**Figura 12 – Visão do portfólio**

Visão do portfólio de Daniel			
Nome da visão			
<input type="text" value="Melhorias"/>			
Comentários			
<input type="text" value="Processos que estarão em constante melhoria"/>			
Nova categoria			
	Nome da Categoria	Comentários	Pertence à visão
	Suporte	Processos que sejam de suporte	Melhoria
	Negócios	Processos que sejam de negócios	Melhoria
	Gerenciais	Processos que sejam referente a gerência	Melhoria

Na Figura 13, é apresentada a tela de edição de uma determinada visão. Ou seja, ela permite cadastrar as categorias ou tipos de processo que serão trazidas pelas visões.

Figura 13 – Categoria dos processos

Categoria de Suporte ↩

Nome da categoria  
Suporte

Visão pertencente  
Melhoria ▾

Comentários  
Processos que sejam de suporte

Novo processo

	Nome do Processo	Comentários	Hierarquia	Categoria	Status
	Processo 01	processo 01 referente à ...	Macro Processo	Suporte	Em andamento
	Processo 02	processo 02 referente à ...	Processo	Suporte	Monitorado
	Processo 03	processo 03 referente à ...	Subprocesso	Suporte	Cancelado

Na Figura 14, é apresentada a tela de categoria dos processos, onde é possível realizar alterações básicas (nome, visão e comentários) como também o gerenciamento dos processos que fazem parte daquela determinada categoria.

Figura 14 – Processo e seus indicadores

Processo 01 ↩

Nome do Processo  
Processo 01

Hierarquia  
Macroprocesso ▾

Categoria  
Suporte ▾

Comentários  
Processos que sejam de suporte

Novo indicador

	Nome do Indicador	Comentários
	Custo	comentários sobre indicador
	ROI	comentários sobre indicador
	Escopo	comentários sobre indicador

Na Figura 15, é apresentada a tela dos processos, onde é possível realizar alterações nas informações básicas de um processo (nome, hierarquia, categoria e

comentários) bem como em informações que atuarão como “indicadores” (ex.: ROI, custo, etc).

Figura 15 – Visualizações do portfólio

Visualizações do Portfólio						
	Negócio		Gerencial		Suporte	
Macro Processo	Macro Processo 1 da categoria de Negócio	Macro Processo 2 da categoria de Negócio	Macro Processo 1 da categoria de Gerencial	Macro Processo 2 da categoria de Gerencial	Macro Processo 1 da categoria de Suporte	Macro Processo 2 da categoria de Suporte
	Macro Processo 3 da categoria de Negócio	Macro Processo 4 da categoria de Negócio	Macro Processo 3 da categoria de Gerencial	Macro Processo 4 da categoria de Gerencial	Macro Processo 3 da categoria de Suporte	Macro Processo 4 da categoria de Suporte
Processo	Processo 1 da categoria de Negócio	Processo 2 da categoria de Negócio	Processo 1 da categoria de Gerencial	Processo 2 da categoria de Gerencial	Processo 1 da categoria de Suporte	Processo 2 da categoria de Suporte
	Processo 3 da categoria de Negócio	Processo 4 da categoria de Negócio	Processo 3 da categoria de Gerencial	Processo 4 da categoria de Gerencial	Processo 3 da categoria de Suporte	Processo 4 da categoria de Suporte
Subprocesso	Subprocesso 1 da categoria de Negócio	Subprocesso 2 da categoria de Negócio	Subprocesso 1 da categoria de Gerencial	Subprocesso 2 da categoria de Gerencial	Subprocesso 1 da categoria de Suporte	Subprocesso 2 da categoria de Suporte
	Subprocesso 3 da categoria de Negócio	Subprocesso 4 da categoria de Negócio	Subprocesso 3 da categoria de Gerencial	Subprocesso 4 da categoria de Gerencial	Subprocesso 3 da categoria de Suporte	Subprocesso 4 da categoria de Suporte
	Alinhamento estratégico		Recursos e interessados		Finanças	

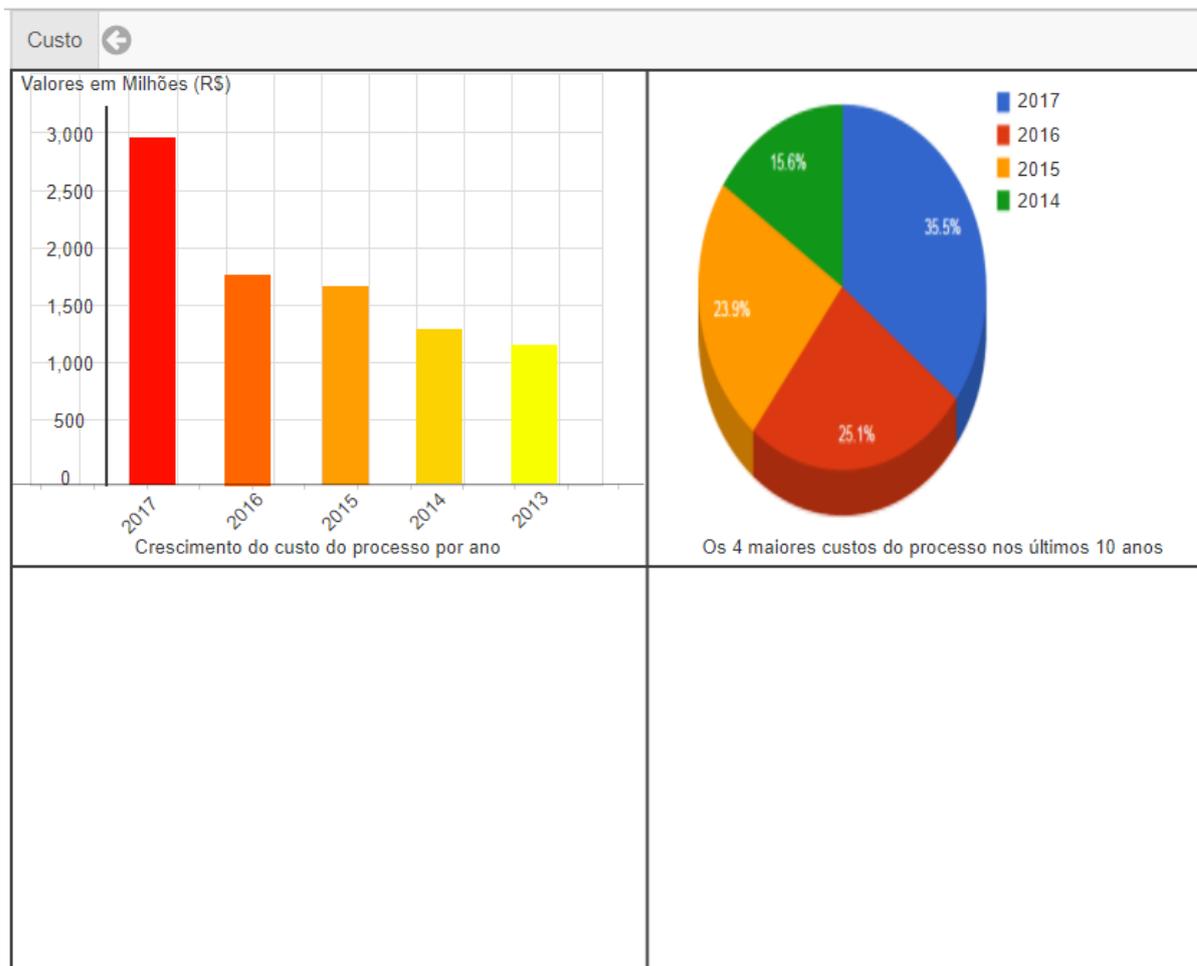
Na Figura 16, é apresentada uma possível visão do portfólio, como uma matriz de processos organizados em suas categorias e níveis hierárquicos.

**Figura 16 – Indicadores do processo**



Na Figura 17, é apresentada a tela de informações do processo, que funcionam como uma lista de possíveis “indicadores” sobre os processos para dar apoio à tomada de decisão pela área de processos.

Figura 17 – Dashboard com informações do processo



Na Figura 18, é apresentada uma tela de *dashboard* dos processos, com gráficos associados às informações dos processos.

## 5 Conclusão

Como foi possível identificar através das buscas realizadas nas bases de conhecimentos citadas no capítulo de Revisão da Literatura, poucos são os trabalhos existentes na área de Portfólio de Processos, nota-se que, a utilização de um método para gestão de um portfólio de processos pode contribuir ativamente com os objetivos organizacionais.

Diante deste cenário, o presente documento propõe um método para gestão e estruturação de um portfólio de processos de negócio, que pode ser adotada e adaptada por qualquer organização, considerando suas demandas específicas e nível de maturidade BPM da organização.

A partir dos ciclos da abordagem de *Design Science Research* realizados, foi possível estruturar uma proposta baseada em conceitos da literatura de BPM e Gestão de Projetos, e avaliar os resultados parciais com especialistas.

### 5.1 Impactos para pesquisa e prática

A partir dos ciclos de *Design Science* realizados durante a pesquisa, foi possível obter feedbacks de especialistas. Entre os benefícios destacados estão (cf. maiores detalhes são apresentados no apêndice desse documento):

- Alinhamento dos objetivos estratégicos com os processos;
- Diminuição de custos através da avaliação dos indicadores dos processos;
- Redirecionar estratégias organizacionais de acordo com os indicadores do portfólio;
- Priorizar os processos a cada ciclo de alinhamento estratégico organizacional.

### 5.2 Limitações

Os resultados obtidos nesta pesquisa encontram-se limitados por alguns fatores, que foram necessários para se chegar aos resultados iniciais dessa pesquisa, porém, precisam ser abordados para que esse estudo siga adiante. Pelo pouco tempo disponível que tivemos para a condução da pesquisa, foi possível desenvolver apenas dois ciclos da abordagem de *Design Science*, e quanto mais avaliações, melhor seria o resultado. Apesar da quantidade de feedbacks recebidos durante a etapa de validação da pesquisa, acredita-se que o número de especialistas participantes do processo

poderia ter sido mais abrangente, porém a dificuldade de encontrar especialistas que possuíssem disponibilidade e interesse na área durante o período em que a pesquisa se desenvolveu, foram fatores limitantes desse processo. Além desses fatores, também existe o fato de o pesquisador não possuir amplo conhecimento na área, e que isso pode ter limitado o resultado do trabalho.

### 5.3 Trabalhos Futuros

Como trabalho futuro, pretendemos implementar os protótipos desenvolvidos como um sistema web. Essa é uma forma de garantir o acesso remoto e atualização contínua do portfólio pelos membros da área de processos. Do ponto de vista do método, buscaremos refiná-lo a partir de leituras adicionais de trabalhos na área de Gestão de Projetos e Gestão de Produtos, para maior entendimento das atividades de gestão de portfólio conduzidas por ambas.

## Referências

- ABPMP. BPM CBOK V3.0. 1. ed. [S.l.]: ABPMP, 2013.
- ARTTO, K. A.; DIETRICH, P. H. Strategic business management through multiple projects. Morris, PWG and Pinto, JK (2007) *The Wiley Guide to Project Program and Portfolio Management*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, p. 1 – 33, 2007.
- CBOK. Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento ABPMP BPM CBOK V3.0. 2009. Disponível em: <[http://c.yimcdn.com/sites/www.abpmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP\\_CBOK\\_Guide\\_Portuguese.pdf](http://c.yimcdn.com/sites/www.abpmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP_CBOK_Guide_Portuguese.pdf)>. Acesso em: 07 fev. 2017.
- CBOK. Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge Version 3.0. 2013.
- EASTERBROOK, S. *Selecting Empirical Methods for Software Engineering Research*. 2008.
- GAREIS, R. 'Management by Projects': the management approach for the future. 1989.
- GODOY, A. S. *Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades*. 1995.
- HEVNER, A. R. et al. *Design Science in Information Systems Research*. 2004.
- JESTON, J.; NELIS, J. *Business Process Management, practical guidelines to successful implementations*. 2nd ed. Oxford: Elsevier Ltd, 2008.
- LANDIM, E. P. *Práticas de gestão de portfolios: um estudo de caso*. Synapsis Brasil, 2007.
- LEHNERT, M. K. F. *Process Project Portfolio Management – Considering Process and Project Interactions in Process Decision-Making*. Diss. Universität Bayreuth, 2016.
- VALENÇA, George, SANTOS, Higor, ALVES, Carina, SANTANA, André – “Identifying Strategies for Managing Critical Success Factors of BPM initiatives in Brazilian Public Organizations.”. 2014.
- MARKUS, M. L.; MAJCHRZAK, A.; QUARTERLY, L. G. M. *Design Theory for Systems that Support Emergent Knowledge Processes*. 2002.
- MENDLING, J. *From Scientific Process Management to Process Science: Towards an Empirical Research Agenda for Business Process Management*. ZEUS, 2016.
- OLIVEIRA, L. *EBPM: Uma Metodologia para Gestão de Processos de Negócio*, 2014.
- PETTIT, Y.; HOBBS, B. *Project Portfolios in Dynamic Environments: Sources of Uncertainty and Sensing Mechanisms*. *Project Management Journal*, 2010.
- PLATJE, A.; SEIDEL, H.; WADMAN, S. *Project and portfolio planning cycle: project-based management for the multiproject challenge*. *International Journal of Project Management* 12.2, p. 100 – 106, 1994.

- PMBOK. Um Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos, 2013.
- PRESSMAN, R. S. Software engineering: a practitioner's approach. 2016.
- RAVESTEYN, P.; BATENBURG, R. Surveying the critical success factors of BPM-systems implementation. Business Process Management Journal 16.3, p. 492' – 507, 2010.
- RECKER, J.; MUTSCHLER, B.; WIERINGA, R. "Empirical research in business process management: Introduction to the special issue". Information systems and ebusiness management 9.3, p. 303 – 306, 2010.
- RIOS, B. Levantamento dos custos indiretos do processo. 2014. Disponível em: <<http://blog.iprocess.com.br/tag/levantamento-do-custo-do-processo/>>.
- ROEGLINGER, M.; LINHART, A.; LEHNERT, M. Value-based process project portfolio management: integrated planning of BPM capability development and process improvement. Business Research, 2016.
- ROEGLINGER, M.; LINHART, A.; LEHNERT, M. Exploring the intersection of business process improvement and BPM capability development. Business Process Management Journal, Vol. 23 Issue: 2, 2017.
- ROSEMANN, M. Process portfolio management. BPTrends, 2006.
- ROSEMANN, M.; BROCKE, J. V. The six core elements of business process management. Handbook on business process management 1. Springer Berlin Heidelberg, p. 105 – 122, 2015.
- ROSING, M. von; SCHEER, A.; SCHEEL, H. von. The Complete Business Process Handbook – Body of Knowledge from Process Modeling to BPM. 2015.
- RUNESON, P.; HÖST, M. Guidelines for conducting and reporting case study research in software engineering. 2009.
- SANTANA, A. F. L. BPMG–Um modelo conceitual para governança em BPM. 2015.
- VALENÇA, G. et al. Understanding The Adoption Of BPM Governance In Brazilian Public Sector. 2013.
- YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2001.
- ZAIRI, M. Business Process Management: Uma abordagem sem limites para a competitividade moderna. 1997. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/14637159710161585>>. Acesso em: 24/02/2017.
- HAUGHEY, Duncan. "SMART goals." Project Smart (2013).

## Apêndices

## Apêndice A - Questionário direcionado à especialistas

O seguinte questionário foi desenvolvido e direcionado para os 2 especialistas em BPM que possuíam os seguintes perfis:

Participante 1 – analista de processos (PhD);

Participante 2 – gerente de projetos e coordenador de PMO / Analista de processos (mestre).

Figura 18 – Texto introdutório ao questionário

# Um Método para Estruturação e Gestão de um Portfólio de Processos de Negócios - avaliação por especialistas

Prezado participante,

Estamos conduzindo uma pesquisa sobre o tema "Portfólio de Processos de Negócio", no contexto da Gestão de Processos de Negócio (Business Process Management - BPM). Essa noção deriva da gestão de portfólios de projetos, na área de Gestão de Projetos. A elaboração e gestão de um portfólio de processos de negócio permite que as organizações efetivamente controlem seus processos. A partir de informações críticas sobre os processos, é possível tomar decisões que garantam que eles agreguem valor, promovendo o atendimento dos objetivos estratégicos. Essa atividade está ligada à dimensão de governança da Gestão de Processos de Negócio (Business Process Management - BPM).

Gostaríamos de contar com a sua contribuição para avaliação de uma versão preliminar do MEGPPN - Método para Estruturação e Gestão de um Portfólio de Processos de Negócios, a partir da sua experiência nas áreas de Gestão de Processos de Negócio e/ou Gestão de Projetos. Vale ressaltar que, além de voluntária, a sua participação será anônima, sem divulgação de dados pessoais. O documento que descreve o MEGPPN está disponível no link <https://goo.gl/y65ZRj>

Este questionário foi desenvolvido pelo aluno Daniel Lima Nogueira ([daniellnog@gmail.com](mailto:daniellnog@gmail.com)), orientado pelo Prof. George Valença ([george.valenca@ufrpe.br](mailto:george.valenca@ufrpe.br)), e faz parte de um trabalho de conclusão de curso em Ciência da Computação do Departamento de Estatística e Informática da Universidade Federal Rural de Pernambuco (DEINFO/UFRPE).

Ficamos à disposição para esclarecimentos durante ou após a avaliação, e agradecemos sua valiosa participação.

\*Obrigatório

Figura 19 – Seção de Perfil e Início da seção do método

## Perfil do participante

Descreva sua experiência nas áreas de Gestão de Processos de Negócio e Gestão de Projetos. \*

Favor abordar itens como: (i) tempo em que atua nessas áreas, (i) atividades anteriores e atuais nessas áreas, (iii) funções nessas áreas e locais/organizações em que as desempenhou, etc.

Sua resposta

---

## MEGPPN - Método para Estruturação e Gestão de Portfólios de Processos de Negócio

Com base no método proposto, cuja estrutura é apresentada abaixo, avalie as questões 1 a 5.

**Figura 20 – Perguntas realizadas quanto ao método proposto**

1 - O método está bem descrito (estrutura, fases e atividades). \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

2 - O método é útil. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

3 - O método é adequado / correto. \*

Corretude da estrutura do método.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

4 - O método é completo. \*

Grau de cobertura / completude da estrutura do método.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

5 - O método é viável / aplicável. \*

Grau de aplicabilidade da estrutura do método.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

5 - Quais são as sugestões que você faria para evoluir o método proposto? \*

Tomar por base, por exemplo, os itens anteriores (completude, corretude, utilidade, aplicação, etc.) e apresentar ideias para melhoria/refinamento do método.

Sua resposta

---

## Apêndice B - Grupo Focal

O grupo focal foi escolhido como uma das técnicas de avaliação e validação do método desenvolvido durante esta pesquisa. Consistiu em uma discussão com

**especialistas em BPM**, e os objetivos deste grupo focal eram:

- 1) Identificar lacunas e oportunidades de melhoria na proposta.
- 2) Discutir sobre benefícios e estratégias para implantação da proposta.

Por ocorrer durante o expediente de trabalho, e com o intuito de não tomar tanto tempo dos especialistas presentes, a duração do grupo focal foi limitado a **45 minutos**, intermediados pelo Prof. George Valença e pelo aluno Daniel Nogueira. O grupo de especialistas era composto por **4 especialistas em BPM** e os mesmos tinham os seguintes perfis:

Participante 1 – pesquisadora da área de BPM (PhD);

Participante 2 – pesquisadora da área de BPM (mestranda);

Participante 3 – gerente de um escritório de projetos corporativo / pesquisadora da área de BPM (mestre);

Participante 4 – gerente de um escritório de processos corporativo (mestre).

Como forma de agenda durante o grupo focal, foi feita uma apresentação da proposta; aberta as discussões; e por fim, a finalização da sessão. Antes de apresentar diretamente a proposta, foi necessário dar uma breve introdução em relação ao tema da pesquisa.

**Figura 21 – Relação entre BPM, BPG e Gestão Estratégica**

Relação entre BPM, BPG e Gestão Estratégica (Baseado em Kirchmer (2009))

Abordagem de Processo	Nível de Gestão	Características
Execução de Processo	Operacional	Possui foco na execução de cada processo individual
Gestão de Processo de Negócio (BPM)	Operacional	Está relacionada à gestão ou melhoria de cada processo individual
Governança dos Processos de Negócio	Tático	Está relacionada ao conjunto de processos implantados e de projetos de melhoria de processos
Gestão Estratégica da Organização	Estratégico	Visualizará o conjunto de processos em termos de um portfólio

Fonte: (Santana, 2015)

Santana, 2015

Após explicar a relação existente entre BPM, BPG e Gestão Estratégica, foi realizada uma introdução à **Portfólio de Processos** e **Gestão de Portfólio de Processos**.

Após a introdução, foi apresentado o método, o qual está sendo descrito no capítulo 4 do presente trabalho. Em seguida, foram levantadas as perguntas em relação à estrutura do método, utilidade, viabilidade e depois, aberto para sugestões dos especialistas. Por fim, finalizamos abrindo um tempo para que, caso algum especialista tivesse alguma colocação a fazer e caso houvesse algum ponto-chave que não houvera sido levantado durante o grupo focal, que o mesmo pudesse ser exposto.

## Apêndice C - Feedback recebido através dos ciclos de Design Science

Figura 22 – Feedback recebido dos ciclos do Design Science Research

Ciclo	Técnica	Sugestões		
1º	Questionário	<p><b>Especialista 1</b></p> <p>1 - "Senti falta na fase de melhoria contínua de explicitar a necessidade de revisão automática a cada revisão ou lançamento de um novo planejamento estratégico".</p>		
		"Senti falta, no txt de apoio ao método, de uma definição de 'o que é um portfólio de processos?' bem como 'qual o propósito de um portfólio desse tipo?'".		
		"No txt (4.2.2 / pag 3), sugiro padronizar o termo "Macro fase" ou "Dimensão" (relativo à fase "estruturação")."		
		"Senti falta na descrição do método, de uma argumentação sobre: de que forma esta fase/atividade se relaciona à "estratégia da organização"? Em outras palavras, uma argumentação sobre: como um Portfólio de Processos vai ajudar na estratégia da organização? Por que esse portfólio é necessário?"		
		"Pela argumentação do texto, a descrição da saída esperada dessa atividade poderia estar melhor detalhada (Esta atividade tem como objetivo planejar a estrutura da gestão do portfólio de processos de negócio'. Ou seja, definir quais são as atividades, papéis, artefatos e ferramentas".		
		"Fico pensando se o termo 'estrutura' é o mais adequado para descrever uma coleção de 'atividades, papéis, artefatos e ferramentas.'. 'Estrutura' parece dizer respeito a um aspecto mais 'estático' do modelo, o que não condiz com 'Atividades, papéis...'. 'Elementos componentes' parece ser um termo mais genérico".		
		"Me parece que essa 'estrutura' aqui mencionada é bem dependente de uma definição do que é um 'portfólio de processo' (definição que, conforme comentário anterior, eu senti falta no texto)".		
		"Acho que os componentes dessa estrutura poderiam ser mais diretamente sugeridos incluindo os componentes mais abrangentes encontrados na literatura base. Caberia os 'usuários' do método implementar ou não todos esses componente".		
		"Seguindo o comentário anterior, não seria possível incluir nas 'Entradas' dessa atividade algo como: 'modelos de estrutura de portfólio de processos, encontrados na literatura?'".		
		"Me parece que a descrição 'Saída' dessa atividade poderia estar mais detalhada. Algo como: 'Portfólio implantado, consistindo em: papéis atribuídos aos atores da org; Ferramentas disponibilizadas; Artefatos criados, etc... Kickoff realizado; Marcos de Gestão do Portfólio estabelecidos e vigentes (por ex)".		
		"Parece haver uma confusão aqui... Se a atividade é 'Monitorar Estrutura...', então a entrada deveria ser 'dados de funcionamento da Estrutura do Portfólio...' e não 'Dados do monitoramento dos processos...'. Ou pelo menos, incluir os 02 aspectos".		
		"Não deveria ser "Monitorar o Portfólio ..." de uma forma mais direta?".		
		"Quanto às técnicas, os termos 'regras de negócio', ..., 'requisitos' referem-se diretamente aos processos em si? Se sim, qual a fronteira dessa atividade com o monitoramento dos processos em si."		
		"A mim parece haver uma confusão conceitual aqui. Monitorar o Portfólio deveria incluir a definição de quais são os processos prontos para a gestão, não? Além disso, verificar se os componentes da estrutura do portfólio estão verificando-se úteis à gestão."		
		"Estruturar as atividades da fase de melhoria contínua em termos do tradicional PDCA, não daria mais robustez ao modelo? Senão, pelo menos fazer uma referência ao PDCA".		
		2º	Grupo Focal	"Seria interessante o desenvolvimento de um protótipo, facilitando assim, uma visão de como ficaria esse portfólio".
				"O portfólio de processos tem bastante coisa em comum com o portfólio de projetos"
				"Qual seria a periodicidade para recorrência do ciclo de melhoria contínua?"
				"Acho que seria interessante a elaboração de um modelo conceitual para que seja possível identificar as relações existentes".
"A parte de priorização de processos deve ser exemplificada, para que seja bem entendida".				
"Afim de deixar as tabelas mais completas, adicionar as etapas em cada tabela do método seria muito importante".				
"Explicitar os indicadores que influenciarão os portfólios em si, não apenas os processos".				
"Verificar outros nomes para 'planejar e criar', pois está um pouco confuso".				
"Alterar o termo Planejar para algo próximo a 'conceber'".				
"A fase de criação está um pouco confusa, talvez por conta do nome. Se a ideia é comparar com a fase de implementação de um software, explicar isso e deixar claro que se trata apenas da parte de implementação, e não de implantação".				
"Definir quais seriam alguns dos critérios a serem utilizados para priorização dos processos".				
"Criar uma atividade para priorização de processos".				
"Qual seria a relação entre as diretrizes e os critérios de priorização".				
"Alterar a imagem do método, de forma que fique explícito a ordem que devem acontecer as atividades (principalmente na fase de melhoria contínua, e uma seta para voltar para a primeira atividade - estratégia)".				
"Talvez propor um portal seja de grande relevância para a consolidação do método proposto".				