



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE INFORMÁTICA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO

CARLA EMANUELE MEIRA MARANHÃO GONDIM RIBEIRO BATISTA

**Transformando Organizações com Gestão de Processos de Negócio: Um
Método para Avaliação de Impactos Organizacionais sob Múltiplas
Perspectivas**

Recife
2025

CARLA EMANUELE MEIRA MARANHÃO GONDIM RIBEIRO BATISTA

**Transformando Organizações com Gestão de Processos de Negócio: Um
Método para Avaliação de Impactos Organizacionais sob Múltiplas
Perspectivas**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Computação da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título de mestre(a). Área de concentração: Engenharia de Software - Linguagem de Programação.

Orientador(a): Profa. Dra. Jéssyka Flavyanne Ferreira Vilela

Coorientador(a): Profa. Dra. Simone Cristiane dos Santos Lima

Recife

2025

.Catalogação de Publicação na Fonte. UFPE - Biblioteca Central

Batista, Carla Emanuele Meira Maranhão Gondim Ribeiro.

Transformando organizações com Gestão de Processos de Negócio: um método para avaliação de impactos organizacionais sob múltiplas perspectivas / Carla Emanuele Meira Maranhão Gondim Ribeiro Batista. - Recife, 2025.

168f.: il.

Dissertação (Mestrado)-Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Informática, Programa de Pós-Graduação em Ciência da Computação, 2025.

Orientação: Jéssyka Flavyanne Ferreira Vilela.

Coorientação: Simone Cristiane dos Santos Lima.

Inclui referências e apêndices.

1. Gestão de Processos de Negócio; 2. Impacto organizacional; 3. Método de avaliação; 4. Perspectivas organizacionais; 5. Design Science Research (DSR). I. Vilela, Jéssyka Flavyanne Ferreira. II. Lima, Simone Cristiane dos Santos. III. Título.

UFPE-Biblioteca Central

Carla Emanuele Meira Maranhão Gondim Ribeiro Batista

**“Transformando Organizações com Gestão de Processos de Negócio: Um
Método para Avaliação de Impactos Organizacionais sob Múltiplas
Perspectivas”**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Computação da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciência da Computação. Área de Concentração: Engenharia de Software e Linguagens de Programação.

Aprovado em: 24/02/2025.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Carla Taciana Lima Lourenco Silva Schuenemann
Centro de Informática / UFPE

Profa. Dra. Mariana Maia Peixoto
Faculdade de Formação de Professores de Garanhuns Magano/UPE

Profa. Dra. Jéssyka Flavyanne Ferreira Vilela
Centro de Informática / UFPE
(orientadora)

AGRADECIMENTOS

Ao meu Pai Celestial, que me dá todas as coisas de que preciso. Ao meu marido, pelo apoio. À minha filha, pela paciência. À Profa. Jéssyka Vilela, sem a qual nada seria possível. À Profa. Simone Santos, pela compreensão e incentivo.

RESUMO

Contexto: O Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM) é uma disciplina consolidada que integra pessoas, processos e tecnologia para promover melhorias organizacionais. Embora projetos BPM utilizem indicadores para medir desempenho, seus impactos vão além, afetando dimensões estratégicas, financeiras, tecnológicas e de aprendizado organizacional. **Problema:** Muitos projetos BPM limitam suas análises de impacto ao desempenho imediato dos processos melhorados, negligenciando os efeitos mais amplos na organização. Além disso, não há um método consolidado que permita avaliar de forma abrangente o impacto organizacional desses projetos, considerando os pilares de pessoas, processos e tecnologia. **Objetivo:** Desenvolver um método estruturado para análise de impacto organizacional de projetos BPM que abarque diversas perspectivas envolvidas em um projeto de BPM. **Método:** A metodologia foi construída com base no Design Science Research (DSR). Inicialmente, foi elaborado um método em formato de questionário que avalia o impacto organizacional de projetos de BPM em diversas dimensões. Este método foi submetido a um pré-teste com uma amostra piloto composta por dois profissionais matriculados em uma disciplina de pós-graduação em BPM. O feedback coletado foi importante para identificar ajustes necessários na avaliação do método. Após essa etapa, a versão revisada do questionário foi validada com especialistas em BPM por meio de um survey para avaliar sua aplicabilidade prática e as dimensões consideradas. **Resultados:** O método foi projetado para realizar uma análise integrada e ampla, abrangendo múltiplas perspectivas do impacto organizacional. **Conclusões:** O método desenvolvido representa um avanço significativo na forma como o impacto de projetos de BPM é avaliado. Ele transcende a visão restrita a indicadores de desempenho, integrando dimensões estratégicas, financeiras, sociais, internas, tecnológicas e humanas. Essa abordagem oferece às organizações uma ferramenta valiosa para compreender os efeitos mais amplos dos projetos de BPM e alinhar melhor suas iniciativas às estratégias institucionais.

Palavras-chave: Gestão de Processos de Negócio, Impacto Organizacional, Método de Avaliação, Perspectivas Organizacionais, *Design Science Research* (DSR).

ABSTRACT

Context: Business Process Management (BPM) is a well-established discipline that integrates people, processes, and technology to drive organizational improvements. While BPM projects use performance indicators to measure efficiency, their impact extends further, affecting strategic, financial, technological, and organizational learning dimensions. **Problem:** Many BPM projects limit their impact analysis to the immediate performance of improved processes, overlooking broader organizational effects. Furthermore, there is no consolidated method to comprehensively assess the organizational impact of these projects while considering the pillars of people, processes, and technology. **Objective:** Develop a structured method for analyzing the organizational impact of BPM projects that encompasses multiple perspectives involved in a BPM initiative. **Method:** The methodology was built based on Design Science Research (DSR). Initially, a method in the form of a questionnaire was developed to assess the organizational impact of BPM projects across various dimensions. This method underwent a pre-test with a pilot sample of two professionals enrolled in a postgraduate BPM course. The feedback collected was crucial in identifying necessary adjustments for the method's validation. After this stage, the revised version of the questionnaire was validated by BPM experts through a survey to evaluate its practical applicability and the considered dimensions. **Results:** The method was designed to provide an integrated and comprehensive analysis, covering multiple perspectives of organizational impact. **Conclusions:** The developed method represents a significant advancement in how BPM project impact is assessed. It goes beyond a narrow focus on performance indicators by integrating strategic, financial, social, internal, technological, and human dimensions. This approach offers organizations a valuable tool to understand the broader effects of BPM projects and better align their initiatives with institutional strategies.

Keywords: Business Process Management, Organizational Impact, Evaluation Method, Organizational Perspectives, Design Science Research (DSR).

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1. Escopo do Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM)	29
Figura 2. As cinco fases do ciclo de vida BPM	30
Figura 3. Ciclo de Vida BPM proposto por Dumas et al. (2018)	31
Figura 4. Natureza complementar do design science e da pesquisa em ciências comportamentais.	33
Figura 5. Processo de Design Science Research Methodology	35
Figura 6. Aplicação do Método de Avaliação de Impacto	50
Figura 7. Detalhe da Planilha de Cálculo da Análise de Impacto	52
Figura 8. Percepção dos participantes sobre as perspectivas de avaliação do método proposto	58
Figura 9. Percepção dos participantes sobre as perguntas de avaliação das perspectivas de avaliação do método proposto	58
Figura 10. Percepção dos participantes sobre as instruções de preenchimento do método proposto	59
Figura 11. Percepção dos participantes sobre intenção de uso do método proposto	59
Figura 12. Percepção dos participantes sobre a complexidade do método proposto	60
Figura 13. Percepção dos participantes sobre facilidade de uso do método proposto	60
Figura 14. Percepção dos participantes sobre a organização do método proposto	61
Figura 15. Percepção dos participantes sobre inconsistências no método proposto	61
Figura 16. Percepção dos participantes sobre adequação do método proposto	62
Figura 17. Percepção dos participantes sobre generalização da facilidade de uso do método proposto	62
Figura 18. Passos seguidos na condução do survey	64
Figura 19. Cargos exercidos pelos participantes do survey	71
Figura 20. Indicação de função de chefia	72
Figura 21. Área na qual os participantes atuam	73
Figura 22. Fontes de informação dos respondentes	74
Figura 23. Experiência profissional dos participantes	76
Figura 24. Percepção dos participantes do survey em relação às perspectivas do método proposto	77
Figura 25. Percepção dos participantes do survey em relação à perspectiva da Gestão Estratégica	79
Figura 26. Percepção dos participantes do survey em relação à perspectiva da Responsabilidade Financeira	80
Figura 27. Percepção dos participantes do survey em relação à perspectiva da Sociedade	81
Figura 28. Percepção dos participantes do survey em relação à perspectiva de Processos Internos	83
Figura 29. Percepção dos participantes do survey em relação à perspectiva de Aprendizagem e Crescimento (Pessoas)	84
Figura 30. Percepção dos participantes do survey em relação à perspectiva de Tecnologia da Informação e Infraestrutura	85
Figura 31. Percepção dos participantes do survey em relação à perspectiva da Sustentabilidade e Inovação	86
Figura 32. Percepção dos participantes do survey em relação à perspectiva da Capacidade Analítica e Tomada de Decisão	87
Figura 33. Percepção dos participantes do survey em relação à perspectiva de Colaboração e Comunicação Interna	88
Figura 34. Percepção dos participantes do survey em relação à perspectiva de Gestão do	

Conhecimento	89
Figura 35. Opinião dos participantes do survey sobre a clareza do método proposto	90
Figura 36. Opinião dos participantes do survey sobre a intenção de uso do método proposto	91
Figura 37. Opinião dos participantes do survey sobre a complexidade do método proposto	92
Figura 38. Opinião dos participantes do survey sobre a facilidade do método proposto	92
Figura 39. Opinião dos participantes do survey sobre a organização das seções do método proposto	93
Figura 40. Opinião dos participantes do survey sobre inconsistências no método proposto	94
Figura 41. Opinião dos participantes do survey sobre a adequação do método proposto	94
Figura 42. Opinião dos participantes do survey sobre a utilização do método proposto	95
Figura 43. Meios de informação utilizados pelos profissionais	105
Figura 44. Comparação entre antes e após da perspectiva gestão estratégica do projeto 1	106
Figura 45. Comparação entre antes e após da perspectiva Responsabilidade Financeira do projeto 1	107
Figura 46. Comparação entre antes e após da perspectiva Sociedade do projeto 1	108
Figura 47. Comparação entre antes e após da perspectiva Processos Internos do projeto 1	108
Figura 48. Comparação entre antes e após da perspectiva Aprendizagem e Conhecimento (Pessoas) do projeto 1	109
Figura 49. Comparação entre antes e após da perspectiva Tecnologia da Informação e Infraestrutura do projeto 1	110
Figura 50. Comparação entre antes e após da perspectiva Sustentabilidade e Inovação do projeto 1	111
Figura 51. Comparação entre antes e após da perspectiva Capacidade Analítica e Tomada de Decisão do projeto 1	112
Figura 52. Comparação entre antes e após da perspectiva Colaboração e Comunicação Interna do projeto 1	112
Figura 53. Comparação entre antes e após da perspectiva Gestão do conhecimento do projeto 1	113
Figura 54. Resumo do impacto do projeto 1	114
Figura 55. Comparação entre antes e após da perspectiva gestão estratégica do projeto 2	118
Figura 56. Comparação entre antes e após da perspectiva Responsabilidade Financeira do projeto 2	119
Figura 57. Comparação entre antes e após da perspectiva Sociedade do projeto 2	120
Figura 58. Comparação entre antes e após da perspectiva Processos Internos do projeto 2	121
Figura 59. Comparação entre antes e após da perspectiva Aprendizagem e Conhecimento (Pessoas) do projeto 2	122
Figura 60. Comparação entre antes e após da perspectiva Tecnologia da Informação e Infraestrutura do projeto 2	123
Figura 61. Comparação entre antes e após da perspectiva Sustentabilidade e Inovação do projeto 2	124
Figura 62. Comparação entre antes e após da perspectiva Capacidade Analítica e Tomada de Decisão	125
Figura 63. Comparação entre antes e após da perspectiva Colaboração e Comunicação Interna do projeto 2	126
Figura 64. Comparação entre antes e após da perspectiva Gestão do conhecimento do projeto 2	127
Figura 65. Resumo do impacto do projeto 2	128

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Os seis passos do processo da DSRM.	34
Tabela 2 – Métodos de Avaliação de Design	36
Tabela 3 - Origem das Perspectivas e questões utilizadas no Método AIM	38
Tabela 4 – Perspectivas do método proposto.	43
Tabela 5 – Estrutura das Questões.	45
Tabela 6 – Afirmativas.	45
Tabela 7 – Estrutura do questionário da avaliação inicial com amostra piloto.	55
Tabela 8 – Visão Geral do Processo de Pesquisa de Survey	64
Tabela 9 – Ameaças à validação e estratégia de mitigação	69
Tabela 10 – Opinião dos participantes sobre os pontos fortes do método.	96
Tabela 11 – Opinião dos participantes sobre os pontos de melhoria do método.	97
Tabela 12 – Visão geral das sugestões de melhoria do método.	98
Tabela 13 – Visão geral do perfil profissional dos respondentes.	104
Tabela 14 – Comparação Antes e Depois da Implantação do Processo melhorado do projeto 1	113
Tabela 15 – Comparação Antes e Depois da Implantação do Processo melhorado do projeto 2	127

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABPMP	Association Of Business Process Management Professionals - International
BSC	Balanced Scorecard
DSR	Design Science Research
DSRM	Design Science Research Methodology
BPM	Business Process Management
BPO	Business Process Orientation
ERP	Enterprise Resource Planning
KM	Knowledge Management
KPI	Key Performance Indicators
RPA	Robotic Process Automation

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	14
1.1. Contextualização.....	14
1.2. Motivação e justificativa.....	16
1.3. Objetivos.....	18
1.4. Trabalhos Relacionados.....	18
1.5. Organização do documento.....	21
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	23
2.1. Processos de Negócio e Business Process Management (BPM).....	23
2.2. Projetos BPM e Melhoria de Processos de Negócio.....	27
2.3. Ciclo de Vida BPM.....	29
2.4. Monitorar o Processo, Medir o Sucesso.....	31
3. MÉTODO DE PESQUISA.....	33
3.1. Identificar o Problema e a Motivação.....	37
3.2. Definir Objetivos.....	37
3.3. Desenhar e Desenvolver.....	37
3.4. Demonstrar.....	40
3.5. Avaliar.....	40
3.5.1. Avaliação Inicial com Amostra Piloto.....	40
3.5.2. Survey com Especialistas.....	41
3.5.3. Aplicação do Método em Projetos BPM Reais.....	41
3.6. Comunicar.....	42
4. MÉTODO DE AVALIAÇÃO DE IMPACTO ORGANIZACIONAL DE PROJETOS DE BPM - MÉTODO AIM.....	43
4.1. Perspectivas Avaliadas.....	43
4.2. Questões.....	44
4.3. Aplicação do Método de Avaliação de Impacto.....	49
4.4. Artefato - Formulário de Análise de Impacto.....	50
4.5. Do Cálculo.....	51
5. AVALIAÇÃO INICIAL COM AMOSTRA PILOTO.....	53
5.1. Objetivos.....	53
5.2. Seleção da Amostra Piloto.....	53
5.3. Preparação do Questionário Piloto e Coleta de Dados.....	54
5.4. Análise dos Resultados.....	57
5.4.1. Avaliação das Perspectivas e Conteúdo.....	57
5.4.2. Clareza e Compreensibilidade.....	58
5.4.3. Utilidade e Complexidade.....	59
5.4.4. Organização e Consistência.....	60
5.4.5. Adequação Geral.....	61
5.4.6. Feedback Aberto.....	62
5.5. Revisão e Ajustes do Método.....	63
6. SURVEY COM ESPECIALISTAS.....	64
6.1. Identificar os Objetivos da Pesquisa.....	65
6.2. Identificar e Caracterizar o Público-Alvo.....	65
6.3. Projetar o Plano de Amostragem.....	66
6.4. Projetar e Escrever o Questionário.....	66
6.5. Teste Piloto do Questionário.....	67

6.6. Distribuir o Questionário.....	67
6.7. Analisar os Resultados e Escrever o Relatório.....	68
6.8. Considerações sobre Validade e Ética.....	68
6.9. Resultados.....	70
6.9.1. Perfil profissional.....	70
6.9.2. Método de avaliação de impacto.....	77
6.9.3. Perspectiva da Gestão Estratégica.....	78
6.9.4. Perspectiva da Responsabilidade Financeira.....	79
6.9.5. Perspectiva da Sociedade.....	81
6.9.6. Perspectiva de Processos Internos.....	82
6.9.7. Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento (Pessoas).....	83
6.9.8. Perspectiva de Tecnologia da Informação e Infraestrutura.....	84
6.9.9. Perspectiva da Sustentabilidade e Inovação.....	85
6.9.10. Perspectiva da Capacidade Analítica e Tomada de Decisão.....	87
6.9.11. Perspectiva de Colaboração e Comunicação Interna.....	88
6.9.12. Perspectiva da Gestão do Conhecimento.....	88
6.9.13. Opinião sobre o método de avaliação de impacto.....	89
6.10. Síntese das sugestões de melhoria.....	98
7. AVALIAÇÃO DE IMPACTO ORGANIZACIONAL DE PROJETOS DE BPM REAIS.....	103
7.1. Contextualização dos Projetos.....	103
7.2. Perfil profissional dos respondentes.....	103
7.3. Projeto 1: processo de tramitação de incidentes.....	106
7.3.1. Resultados das Avaliações Pré e Pós-Implantação do processo de negócio melhorado.....	106
7.3.2. Discussão dos resultados do projeto 1.....	113
7.4. Projeto 2: Processo de contas a pagar.....	117
7.4.1. Resultados das Avaliações Pré e Pós-Implantação do processo de contas a pagar...	117
7.4.2. Discussão dos resultados do projeto 2.....	127
7.5. Comparação entre os projetos.....	129
8. CONCLUSÕES E TRABALHOS FUTUROS.....	131
8.1. Conclusões.....	131
8.2. Considerações sobre a eficácia do Método.....	132
8.3. Limitações do estudo.....	132
8.4. Trabalhos Futuros.....	133
REFERÊNCIAS.....	134
APÊNDICE I.....	138
APÊNDICE II.....	160

1. INTRODUÇÃO

Nesta seção, é discutida a contextualização deste trabalho, a motivação e justificativa, além de serem apresentados os objetivos e discutidos trabalhos relacionados.

1.1. Contextualização

A Gestão de Processos de Negócio (do inglês, *Business Process Management* – BPM) tem sido amplamente adotada por organizações que buscam aprimorar sua eficiência operacional, alinhar suas operações à estratégia e fomentar uma cultura de melhoria contínua (Zimmerman, 2015). Em um ambiente empresarial cada vez mais dinâmico e competitivo, a capacidade de compreender, modelar e otimizar processos internos se tornou essencial para a criação de valor e a sustentabilidade das organizações (Brasil, 2020). Além disso, a implementação de BPM contribui para a modernização das operações, promovendo uma abordagem mais integrada da gestão organizacional (Brasil, 2020).

Estudos indicam que a adoção de BPM impacta positivamente a performance organizacional, melhorando a qualidade, reduzindo custos e aumentando a eficiência na alocação de recursos (Wong *et al.*, 2014). Além disso, a padronização de processos tem sido identificada como um fator determinante para a otimização dos fluxos de trabalho e a previsibilidade dos resultados organizacionais (Münstermann; Eckhardt; Weitzel, 2010). No entanto, muitas organizações falham na implementação de mecanismos eficazes de mensuração do impacto de BPM, o que compromete a sustentabilidade das melhorias alcançadas (Laumer; Maier; Eckhardt, 2015).

A importância do BPM vai além da automação de processos e da digitalização de atividades. Ele desempenha um papel central na governança organizacional, garantindo maior transparência, conformidade regulatória e controle sobre a execução das atividades (Faria; Fernandes; Guimarães, 2008). Isso é particularmente relevante para setores como o financeiro e o setor público, onde a necessidade de prestação de contas e otimização de recursos é ainda mais crítica (Jarrar; Al-Mudimigh; Zairi, 2000). O BPM possibilita, portanto, a implementação de práticas de gestão mais eficazes, reduzindo desperdícios e potencializando os resultados institucionais (Faria; Fernandes; Guimarães, 2008).

Pesquisas apontam que organizações que adotam BPM de maneira estruturada podem alcançar ganhos significativos na coordenação de processos interdepartamentais, tornando a tomada de decisão mais eficiente e estratégica (Suša *et al.*, 2019). Além disso, um dos fatores críticos para o sucesso das iniciativas de BPM é o alinhamento entre a maturidade dos processos e os sistemas de gestão corporativa (Jarrar; Al-Mudimigh; Zairi, 2000).

Um dos principais desafios enfrentados pelas organizações ao adotar BPM é a avaliação do impacto organizacional das iniciativas implementadas. Projetos BPM são, por natureza, esforços estratégicos que exigem investimentos significativos em tempo, tecnologia e capital humano (Brasil, 2020). No entanto, nem sempre seus benefícios são mensurados de maneira estruturada, o que pode dificultar a justificativa de investimentos e a continuidade das iniciativas (Melo, 2022). Sem uma abordagem consistente para avaliar o impacto das mudanças nos processos, há o risco de que as melhorias introduzidas sejam revertidas ao longo do tempo ou não sejam plenamente aproveitadas pela organização (Zimmerman, 2015).

A avaliação de impacto de BPM deve considerar múltiplas dimensões organizacionais, indo além de métricas operacionais como redução de tempo e custo. Modelos de medição, como o Balanced Scorecard (BSC), possibilitam uma visão mais ampla ao incluir indicadores financeiros, de clientes, processos internos e aprendizado organizacional (Zimmerman, 2015). Além disso, a literatura enfatiza a necessidade de indicadores de desempenho específicos para processos (*Key Performance Indicators* – KPIs), que permitem avaliar a eficiência das mudanças implementadas (Brasil, 2020).

Outro aspecto relevante na avaliação de impacto é o efeito do BPM sobre a transformação organizacional e a inovação. Empresas que implementam BPM frequentemente adotam novas tecnologias, como Automação de Processos Robóticos (do inglês, *Robotic Process Automation* – RPA) e inteligência artificial, para aumentar a eficiência e reduzir erros (Melo, 2022). No entanto, para que essas soluções tragam benefícios sustentáveis, é fundamental que sejam acompanhadas em um modelo de avaliação que permita mensurar sua real contribuição para os objetivos organizacionais (Brasil, 2020).

Estudos também destacam que a maturidade do BPM influencia diretamente a capacidade de adaptação da organização a ambientes dinâmicos, como aqueles afetados por mudanças regulatórias ou inovação tecnológica acelerada

(Al-Mudimigh, 2007). A mensuração da maturidade dos processos pode ser um fator decisivo para garantir que os investimentos feitos em BPM se traduzam em melhorias reais e sustentáveis (Suša *et al.*, 2019).

Dessa forma, medir o impacto de BPM requer uma abordagem estruturada, que contemple tanto indicadores quantitativos quanto qualitativos, permitindo a identificação de melhorias e desafios ao longo do tempo. Com isso, torna-se possível não apenas justificar os investimentos realizados, mas também garantir que as transformações promovidas sejam sustentáveis e tragam benefícios contínuos para a organização (Brasil, 2020).

1.2. Motivação e justificativa

A implementação de projetos de BPM envolve múltiplos desafios, pois são iniciativas que exigem tempo, coordenação entre diferentes áreas e, muitas vezes, mudanças profundas na estrutura organizacional (Faria; Fernandes; Guimarães, 2008). Esses projetos não apenas consomem recursos financeiros e humanos, mas também requerem um alinhamento estratégico que garanta sua adoção e continuidade (Brasil, 2020). No entanto, muitas organizações ainda falham em estabelecer mecanismos robustos para avaliar os impactos dessas iniciativas, o que pode comprometer sua eficácia e sustentabilidade (Melo, 2022).

A falta de um monitoramento estruturado pode resultar em desafios como resistência organizacional, falta de engajamento das equipes e dificuldades na manutenção das melhorias conquistadas (Melo, 2022). Além disso, sem um acompanhamento adequado, a organização corre o risco de investir recursos em iniciativas que não geram os benefícios esperados, tornando difícil justificar novos projetos de BPM (Zimmerman, 2015).

Outro fator crítico na avaliação do impacto do BPM é sua capacidade de adaptação às mudanças organizacionais ao longo do tempo. Um modelo de processos não é estático, mas sim um esforço contínuo que exige ajustes e revisões periódicas para garantir sua efetividade (Jarrar; Al-Mudimigh; Zairi, 2000). Dessa forma, a mensuração do impacto de BPM deve ser feita de maneira recorrente, utilizando um conjunto estruturado de indicadores que permitam comparar o desempenho organizacional antes e depois das melhorias (Brasil, 2020).

Além da necessidade de adaptação, as organizações que implementam BPM enfrentam desafios específicos relacionados à cultura organizacional, ao alinhamento estratégico e à integração entre processos e tecnologia (Suša *et al.*, 2019). A resistência à mudança, por exemplo, pode ser um obstáculo significativo, especialmente quando os colaboradores não percebem benefícios imediatos ou quando as iniciativas de BPM não estão claramente alinhadas aos objetivos estratégicos da organização (Jarrar; Al-Mudimigh; Zairi, 2000). Dessa forma, uma estratégia eficiente para o sucesso do BPM deve incluir um plano de comunicação e capacitação contínua dos envolvidos no processo (Al-Mudimigh, 2007).

Outro fator crítico na avaliação do impacto do BPM é sua relação com a performance organizacional. Pesquisas sugerem que há uma correlação positiva entre a maturidade do BPM e a eficiência operacional, mas essa relação pode ser influenciada por variáveis externas, como mudanças no ambiente regulatório e novas demandas do mercado (Wong *et al.*, 2014). Empresas que adotam BPM com um enfoque estruturado tendem a obter melhores resultados, pois conseguem alinhar seus processos internos às expectativas dos stakeholders e às exigências do setor (Laumer; Maier; Eckhardt, 2015).

Além disso, há evidências de que BPM, quando bem implementado, pode melhorar a capacidade de inovação das organizações, pois possibilita a identificação de oportunidades de otimização e a incorporação de novas tecnologias, como inteligência artificial e automação de processos robóticos (Münstermann, Echardt, Weitzel, 2010). No entanto, para que essa inovação seja sustentável, é necessário um modelo de avaliação contínua, que permita medir o real impacto das transformações implementadas (Suša *et al.*, 2019).

Diante desse contexto, esta dissertação busca responder à seguinte Questão de Pesquisa (QP):

“Como avaliar o impacto organizacional de projetos BPM a partir de uma abordagem estruturada e multidimensional?”

Essa pergunta orienta toda a investigação, guiando o desenvolvimento de um método que permita mensurar os efeitos dos projetos BPM em diferentes dimensões organizacionais. A abordagem adotada neste estudo busca fornecer um arcabouço analítico para avaliação de impacto, contribuindo para a tomada de decisão e para o aprimoramento das práticas de BPM (Zimmerman, 2015).

Ao desenvolver uma estrutura sistemática para a mensuração dos resultados das iniciativas de BPM, este trabalho pretende oferecer um modelo que possa ser aplicado por organizações públicas e privadas, garantindo que os benefícios planejados sejam efetivamente alcançados e sustentados ao longo do tempo (Brasil, 2020).

1.3. Objetivos

O objetivo deste trabalho é desenvolver um método estruturado para análise de impacto organizacional de projetos BPM, abrangendo múltiplas perspectivas (detalhadas no Capítulo 3 e seguintes) e permitindo uma avaliação mais abrangente dos efeitos desses projetos.

Para alcançar esse objetivo, os seguintes objetivos específicos foram definidos:

- Identificar lacunas na literatura sobre a avaliação de impacto organizacional de projetos BPM, considerando aspectos estratégicos, financeiros, tecnológicos e humanos.
- Desenvolver um questionário estruturado que permita avaliar o impacto dos projetos BPM a partir de diferentes dimensões organizacionais.
- Validar o questionário em uma amostra piloto, testando a clareza, relevância e aplicabilidade dos itens avaliativos.
- Submeter o método à avaliação de especialistas por meio de um survey, garantindo a consistência e adequação do instrumento.
- Aplicar o método em projetos reais para avaliar sua aplicabilidade prática e comparar os impactos identificados em diferentes contextos organizacionais.

1.4. Trabalhos Relacionados

O impacto de projetos BPM tem sido avaliado na literatura sob diferentes aspectos da relação entre gestão de processos de negócio e desempenho organizacional. Entretanto, observa-se uma carência de trabalhos que façam a medição do impacto organizacional de projetos BPM.

Esta seção apresenta um conjunto de trabalhos que contribuem para o entendimento desse tema, agrupados em três tópicos principais: (1) impacto da maturidade e padronização de BPM no desempenho organizacional, (2) fatores

críticos para o sucesso da implementação de BPM e *Enterprise Resource Planning* (ERP ou Planejamento de Recursos Empresariais, em tradução livre) e (3) modelos de medição de impacto e governança de processos.

Impacto da Maturidade e Padronização de BPM no Desempenho Organizacional. A padronização de processos e a maturidade da gestão de BPM são fatores que influenciam diretamente o desempenho organizacional. O estudo de (Münstermann, Echardt, Weitzel, 2010) investigou o impacto da Business Process Orientation (BPO) na performance organizacional, avaliando como a adoção de uma visão orientada a processos influencia tanto indicadores financeiros quanto operacionais. O artigo destaca que organizações mais orientadas a processos tendem a apresentar maior eficiência e previsibilidade, o que reforça a necessidade de métricas estruturadas para avaliar a efetividade da adoção de BPM.

Outro estudo relevante é (Suša *et al.*, 2019), que discute a maturidade de BPM e sua relação com a performance organizacional. O artigo propõe um modelo de medição que permite avaliar como a evolução da maturidade de processos impacta os resultados organizacionais.

A relação desses trabalhos com esta dissertação está no interesse comum em mensurar o impacto da gestão de processos. No entanto, enquanto esses estudos focam na maturidade e padronização como fatores de influência, esta pesquisa busca construir um método estruturado para avaliar impactos específicos da implantação de BPM, considerando múltiplas dimensões organizacionais, além do desempenho financeiro.

Fatores Críticos para o Sucesso da Implementação de BPM e ERP. A implementação de BPM frequentemente está associada à adoção de sistemas de informação e integração tecnológica. O artigo de Jarrar, Al-Mudimigh e Zairi (2000) analisa o papel do BPM na implementação de Enterprise Resource Planning (ERP), destacando os fatores críticos para o sucesso dessa integração. O estudo conclui que a eficácia de um ERP depende não apenas da tecnologia empregada, mas da gestão dos processos organizacionais e do alinhamento estratégico entre tecnologia e governança de processos.

Um estudo complementar é o de Al-Mudimigh (2007) que investiga a implementação de sistemas empresariais (ES) e como BPM impacta a adaptação e desempenho organizacional. A pesquisa sugere que organizações que adotam uma

abordagem estruturada de BPM antes da implementação de um sistema empresarial obtêm melhores resultados.

Embora esses estudos se relacionem com esta dissertação ao explorar os impactos organizacionais de BPM, sua ênfase está nos aspectos tecnológicos e na integração com sistemas de gestão. Já esta pesquisa se propõe a desenvolver um método independente da tecnologia empregada, focando nas dimensões organizacionais como um todo, e não apenas no impacto da implementação de sistemas.

Modelos de Medição de Impacto e Governança de Processos. A governança e a medição do impacto de BPM são essenciais para entender os benefícios da gestão por processos. O artigo de Laumer, Maier e Eckhardt (2015) explora a governança de processos e seu impacto na performance organizacional, propondo indicadores para mensurar a efetividade das iniciativas de BPM.

Outro trabalho relevante é o de Wong *et al.* (2014) que apresenta um modelo para avaliar a influência do ambiente externo na adoção de BPM e seus efeitos no desempenho organizacional. O estudo investiga como variáveis contextuais afetam os impactos percebidos da gestão por processos, um aspecto que dialoga com esta dissertação, que busca desenvolver um método replicável para avaliar impactos organizacionais em diferentes contextos.

Por fim, o estudo de Bako e Banmeke (2019) analisa a reengenharia de processos e seu impacto na eficiência organizacional, apresentando um framework para medir o sucesso da transformação dos processos internos. Esse trabalho tem relação com a dissertação por propor formas de mensuração de impacto, mas difere no escopo, pois foca em reengenharia de processos específicos, enquanto esta pesquisa busca avaliar o impacto geral da adoção de BPM em múltiplas perspectivas organizacionais.

Integração de BPM com Gestão do Conhecimento e Inovação. A Gestão do Conhecimento, do inglês *Knowledge Management* (KM), tem sido discutida na literatura como um fator essencial para o sucesso do BPM. O estudo de Melo (2022) destaca que BPM facilita a captura e disseminação do conhecimento organizacional, promovendo inovação e aprendizado contínuo. No entanto, sem um modelo estruturado de KM, as organizações podem enfrentar dificuldades na consolidação das melhorias promovidas pelo BPM.

Além disso, a integração entre BPM e práticas de inovação tecnológica tem sido apontada como um diferencial competitivo. O estudo de Münstermann, Eckhardt e Weitzel (2010) sugere que empresas que adotam inteligência artificial (IA) e automação de processos robóticos (RPA) em conjunto com BPM conseguem maximizar a eficiência e reduzir falhas operacionais. No entanto, o sucesso dessas iniciativas depende da existência de um modelo estruturado para medir seus impactos e garantir que as inovações sejam sustentáveis a longo prazo.

Nesse contexto, os trabalhos analisados fornecem contribuições importantes para a avaliação do impacto organizacional de BPM, abordando diferentes dimensões como maturidade dos processos, padronização, fatores críticos de sucesso e governança. No entanto, há uma lacuna na literatura quanto a um método estruturado e multidimensional para avaliar os impactos da implementação de BPM em organizações, considerando não apenas desempenho financeiro, mas também aspectos estratégicos, operacionais, humanos e tecnológicos. Essa dissertação busca preencher essa lacuna, propondo um método estruturado para avaliação de impacto, fornecendo um modelo aplicável a diferentes contextos organizacionais.

1.5. Organização do documento

A dissertação está estruturada em oito capítulos, organizados de maneira a fornecer um fluxo entre a fundamentação teórica, o desenvolvimento do método e a análise de sua aplicação prática.

- **Capítulo 1 - Introdução:** Apresenta o contexto da pesquisa, destacando a importância da avaliação de impacto em projetos BPM. Define o problema da pesquisa, seus objetivos e a justificativa para a realização do estudo.
- **Capítulo 2 - Revisão da Literatura:** Aborda os conceitos fundamentais sobre BPM, avaliação de impacto organizacional e métodos existentes na literatura para mensuração dos impactos de projetos BPM.
- **Capítulo 3 - Método de Pesquisa:** Descreve a abordagem metodológica adotada, baseada no Design Science Research (DSR). Explica as etapas do desenvolvimento do método e os procedimentos adotados para sua avaliação.
- **Capítulo 4 - Método de Avaliação de Impacto Organizacional de Projetos BPM:** Apresenta detalhadamente o método desenvolvido, incluindo a

estrutura do questionário, as dimensões avaliadas e os critérios para aplicação e análise dos resultados.

- **Capítulo 5 - Avaliação Inicial com Amostra Piloto:** Expõe a primeira fase de avaliação do método, conduzida com uma amostra piloto de profissionais da área. Detalha os ajustes realizados com base no feedback dos participantes.
- **Capítulo 6 - Survey com Especialistas:** Relata a avaliação do método realizada por especialistas na área de BPM. Apresenta os resultados do survey, incluindo a análise das percepções sobre a aplicabilidade e robustez do método proposto.
- **Capítulo 7 - Avaliação de Impacto Organizacional de Projetos BPM Reais:** Apresenta a aplicação do método em projetos reais de BPM, comparando os impactos identificados antes e depois da implantação. Os resultados são discutidos a partir das diferentes perspectivas organizacionais avaliadas.
- **Capítulo 8 - Conclusões e Trabalhos Futuros:** Resume os principais achados da pesquisa, destacando as contribuições do método para a área de BPM. Aponta limitações do estudo e sugere direções para futuras pesquisas.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Processos de Negócio e Business Process Management (BPM)

Cotidianamente, todas as organizações executam atividades rotineiras, com a finalidade de atingir objetivos, sejam produtos ou serviços, que atendam a uma necessidade e tenham a capacidade de “agregar valor” (Brasil, 2005, p.4). Podemos dizer, de forma bastante superficial, que estas atividades rotineiras constituem processos.

No entanto, numa análise mais aprofundada, verificou-se que a literatura apresenta diversas definições para o que são processos. Para a *Association of Business Process Management Professionals* (ABPMP, do inglês para Associação de Profissionais de Gerenciamento de Processos de Negócio), processos são uma coleção, uma agregação ou um conjunto formado por tarefas ou atividades relacionadas, sequenciadas e em fluxo (geralmente interfuncionais ou interorganizacionais) e seus suportes necessários, que trabalham juntas para criar um produto ou serviço final, entregando valor a um cliente, independente de onde sejam executadas (ABPMP, 2013, p. 35; 2021, p. 435).

Nas obras citadas, observa-se que tais atividades são governadas por regras de negócio, realizadas por seres humanos, sistemas de informação ou ainda por ambos, iniciados por eventos específicos, para alcançar um ou mais objetivos. “Os componentes elementares de uma tarefa são as atividades que formam as partes básicas de um processo (de trabalho). Uma atividade e/ou uma função é uma etapa de trabalho que precisa ser executada para prestar um serviço” (Backer; Kahn, 2003, p. 4).

Dumas *et al.* (2018, *passim*) ressaltam que um processo envolve atores internos ou externos (humanos, organizações ou sistemas), objetos físicos necessários para sua realização (por exemplo: equipamentos, materiais, produtos, etc) e objetos informacionais (como documentos e registros eletrônicos, aqui entendidos como digitais). Relembrem que um processo pode ter uma ou várias saídas.

Neste contexto, processos de negócio são justamente os trabalhos realizados do início ao fim (de ponta a ponta), cruzando fronteiras funcionais, com a finalidade de entregar valor a um cliente. Backer e Kahn (2003, p. 4) afirmam que “os processos de negócio são o ponto central do *design* corporativo orientado a

processos”. Os autores ressaltam ainda que, num ambiente organizacional compartimentado, o processo de negócio lida com a execução das atividades e com a coordenação de outros aspectos, incluindo questões temporais, papéis, materiais necessários, etc.

Os processos são considerados a unidade fundamental de análise de uma organização. Eles podem passar por mudanças que afetam tanto a qualidade como a eficiência do que é realizado ou produzido. A forma como os processos são desenhados e conduzidos pode fazer com que uma organização supere a outra em desempenho, mesmo que as mesmas possuam produtos e/ou serviços similares, desde que uma delas tenha “processos melhores e os [execute] melhor” (Van Looy; Trkman; Clarysse, 2021, p.134; Dumas *et al.*, 2018, p. 2). “A criação de um modelo de um processo leva a uma visão valiosa de como esse processo funciona e pode fornecer uma boa base para pequenas melhorias que podem ser facilmente implementadas” (Dumas *et al.*, 2018, p. 65).

Para entidades sem fins lucrativos e da esfera pública, os processos de negócio também são de grande importância. Eles “representam um instrumento que permite aproximar as diretrizes estratégicas daqueles que executam o trabalho nas instituições públicas, permitindo o alcance de objetivos” (Brasil, 2011).

No campo da administração pública, uma definição que tem sido citada frequentemente é a de que podemos imaginar o

processo [de negócio] como fluxo de trabalho - com insumos e produtos/serviços claramente definidos e atividades que seguem uma sequência lógica e que dependem umas das outras numa sucessão clara - denotando que os processos têm início e fim bem determinados e geram resultados para os clientes internos e usuários do serviço público (Brasil, 2005, p. 5 *et seq.*).

Dumas *et al.* (2018, p. vii) usam termos como “ativos principais”, “sistema arterial” ou “força vital” de uma organização para se referirem aos processos de negócio e destacam que eles “têm impacto direto na atratividade de produtos e serviços, influenciam as experiências dos clientes e em última análise, a receita no caso de corporações”. Explicam ainda que qualquer falha em um processo pode fazer com que toda a organização e o ecossistema de processos fiquem estagnados. Afinal, são eles que “determinam o potencial e a velocidade que uma organização pode se adaptar a novas circunstâncias [...] e exigências legais”.

Em razão desta importância,

[...] surgiu um conjunto abrangente de ferramentas, técnicas, métodos e metodologias completas para dar suporte a todas as etapas do ciclo de vida dos processos de negócios. Trata-se de Gestão de Processos de Negócios (BPM), que consolida uma infinidade de ferramentas e abordagens provenientes de diversas disciplinas, incluindo Engenharia Industrial, Gestão de Operações, Gestão da Qualidade, Gestão de Capital Humano, Governança Corporativa, Ciência da Computação e Engenharia de Sistemas de Informação (Dumas *et al.*, 2018, p. vii).

Por sua vez, o *Business Process Management* (BPM, do inglês para Gerenciamento de Processos de Negócio) é definido como uma disciplina gerencial que considera os processos de negócio como ativos e que, com sua melhoria (desenho, controle e transformação contínua), os objetivos institucionais podem ser alcançados por meio do seu gerenciamento. Ou, desdobrando este conceito, BPM é:

[...] uma abordagem de gerenciamento disciplinada para identificar, projetar, executar, documentar, medir, monitorar e controlar processos de negócio, tanto automatizados como não automatizados, para alcançar resultados consistentes e direcionados, alinhados aos objetivos estratégicos da organização. O BPM envolve a definição deliberada, colaborativa e, cada vez mais assistida, por tecnologia, melhoria, inovação e gerenciamento de processos de negócio de ponta a ponta que geram resultados de negócio, criam valor para os clientes e permitem que uma organização atinja seus objetivos de negócio com mais agilidade. (ABPMP, 2021, p. 37).

Pode-se ainda dizer, ainda, que:

Gestão de Processos de Negócios (BPM) é a arte e a ciência de supervisionar como o trabalho é realizado em uma organização para garantir resultados consistentes e aproveitar oportunidades de melhoria.[...] BPM não é sobre melhorar o modo como as atividades individuais são realizadas. Ao invés disso, trata-se de gerenciar cadeias inteiras de eventos, atividades e decisões que, em última análise, acrescentam valor à organização.

[...] é o copo de métodos, técnicas e ferramentas para identificar, descobrir, analisar, redesenhar, executar e monitorar processos de negócio com o objetivo de otimizar suas performances.(Dumas *et al.* 2018, p. 1, 6).

O gerenciamento de processos de negócio, como atividade permanente e cíclica, contribui para uma visão sistêmica e integrada, com foco nos resultados, difusão de conhecimento institucional, “otimização de recursos da instituição, sejam eles materiais, humanos ou financeiros”, identificação de competências necessárias para a execução dos processos, e a orientação de eventuais

propostas para a revisão da própria estrutura organizacional, com a finalidade de melhorar a operacionalização dos processos (Espírito Santo, 2018, p. 5). Ele é:

uma disciplina ampla, que engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis [sic], políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos (Brasil, 2024).

Ao longo dos anos, o gerenciamento de processos de negócios “evoluiu como um importante domínio de pesquisa que amadureceu consideravelmente. Ele fornece métodos comprovados que constroem a base para superar os desafios atuais e futuros da gestão” (vom Brocke *et al.*, 2014, p. 2). Também “provê conceitos, métodos, técnicas, e ferramentas que cobrem todos os aspectos de gerenciamento de processo — para planejar, organizar e monitorá-lo — assim como da sua execução” (Dumas *et al.*, 2018, p. 15-16).

Há muitos benefícios que as instituições podem alcançar ao implementar iniciativas de projetos BPM. Estes potenciais benefícios vão além de questões monetárias (Becker; Kahn; Wernsmann, 2003, p. 39). Para Michael Havey (2005), os projetos ajudam a “formalizar os processos existentes e identificar pontos de melhoria necessários, facilitar automação, [atingir] fluxos de processo eficientes, aumentar a produtividade e reduzir o número de funcionários”. Segundo o autor, isto permite que as pessoas possam encontrar soluções para problemas difíceis, simplificar regulamentos e as questões relacionadas à conformidade.

É importante ressaltar que tanto as empresas de grande porte como aquelas de pequeno porte podem se beneficiar da padronização de processos e uso do BPM: por exemplo, as primeiras podem aumentar sua produtividade, e as últimas podem precisar de menos empregados para coordenar suas atividades (Ahmad; Van Looy; Shafagatova, 2024, p.72).

Alguns resultados de projetos BPM podem ser mais explícitos, como uma melhor gestão da qualidade, redução de desperdícios, aumento da velocidade da produção etc (Franz; Kirshmer, 2013) e outros podem estar menos “expostos”. Para Dumas *et al.* (2018), a capacidade de resposta a mudanças e a consciência que os colaboradores desenvolvem sobre o seu papel no processo também podem decorrer de projetos BPM:

Um dos principais benefícios do BPM é a capacidade de uma organização de responder rapidamente às mudanças ambientais e

impulsionar a inovação internamente. Por esse motivo, o BPM é frequentemente descrito como uma capacidade dinâmica. [...] Os participantes do processo que aderem ao design do processo agem, em sua maioria, dessa forma, devido a uma compreensão mais profunda das dependências entre as diferentes tarefas do processo e dos benefícios gerais resultantes de um trabalho bem organizado. Tal atitude é um trunfo de qualquer projeto de BPM e de todo o programa de BPM. (Dumas *et al.*, 2018, p. 488-489)

A identificação e automação de determinado processo pode beneficiar as organizações em razão da melhoria substancial dos processos (Dumas *et al.*, 2018, p. 368).

Embora em seu artigo “Dez Princípios da Boa Gestão de Processos Negócios” vom Brocke *et al.* (2014, p. 533) tenham tido a intenção de promover um entendimento comum em BPM, acabaram por indicar alguns pré-requisitos e indicações de benefícios relacionados ao sucesso de iniciativas BPM (boas práticas). Eles são: entendimento do contexto organizacional, prática permanente, desenvolvimento de capacidades, visão holística da organização, integração de todos os grupos de stakeholders, incluindo os funcionários, criação de significado compartilhado (todos devem entendê-lo, não só os especialistas), criação de valor estratégico, simplificação e uso oportuno de tecnologias. Esses princípios podem tornar as iniciativas BPM mais maduras e mais bem sucedidas (Dumas *et al.*, 2018, p. 494).

Um dos benefícios também pode ser a conscientização dos colaboradores da importância do seu papel para que a execução do processo seja bem sucedida. Em algumas ocasiões, as pessoas ou setores podem não compreender o impacto que a forma como realizam suas atividades causa nas atividades de outras pessoas ou setores. A principal razão para que isto ocorra é o fato de que a unidade responsável pela execução do processo pode não ser a principal beneficiária daquilo que será gerado ou produzido e pode, portanto, simplesmente “imaginar que há coisas mais importantes para fazer” (Dumas *et al.*, *op. cit.*, p. 324).

2.2. Projetos BPM e Melhoria de Processos de Negócio

Van Looy e Shafagatova (2016, p. 2) afirmam que há um forte vínculo entre a performance dos processos de negócio e a performance da própria organização, conforme sugerem trabalhos acadêmicos, “seja no sentido de uma relação causal ou como indicadores distintos que coexistem”. Segundo as autoras, “uma

organização pode fazer mais com seus recursos atuais aumentando a eficácia e a eficiência de sua forma de trabalhar (ou seja, seus processos de negócios)”. O propósito de implantar um projeto BPM numa instituição é, em geral, melhorar processos de negócio selecionados e “garantir que [eles] conduzam a resultados consistentemente positivos e entreguem o máximo de valor à organização” (Dumas *et al.*, 2018, p. 17).

A melhoria (ou transformação) de processos de negócio “é uma iniciativa ou projeto singular para melhorar o alinhamento e o desempenho de um processo específico com a estratégia organizacional e as expectativas do cliente”, podendo ter outras iniciativas ou projetos como resultado (ABPMP, 2021, p. 41).

Os projetos BPM ajudam as organizações a perceber suas fraquezas e fazer as mudanças necessárias. “Com frequência as melhorias podem ser alcançadas com pequenas ações organizacionais”, podendo-se optar por iniciar e supervisionar a eliminação de fraquezas - ou a implementação de melhorias - que demandem um “esforço mínimo, de curto-prazo” (Schwegmann; Laske, 2003, p. 130, 133).

Franz e Kirshmer (2013) entendem que, para que as iniciativas BPM gerem real valor para as instituições, é preciso:

- Concentrar a atenção da gestão nas áreas mais críticas do processo;
- Alinhar as iniciativas de melhoria de processos em torno das prioridades estratégicas;
- Ser capaz de reagir rapidamente às mudanças nos negócios e aos requisitos de processo resultantes;
- Decidir quando fazer mudanças incrementais e quando executar transformações maiores;
- Tornar a gestão de processos parte de toda a organização;
- Adicionar ritmo e certeza às iniciativas de melhoria de processos;
- Transferir os sucessos de uma parte da organização para outra;
- Definir papéis e responsabilidades e desenvolver as habilidades certas;
- Concentrar o uso de métodos e ferramentas de BPM na criação de valor;
- Garantir soluções duradouras para as abordagens de processo;
- Tornar os sucessos de BPM repetíveis;
- Sustentar os esforços de BPM;
- Comunicar claramente o que a organização obtém com o BPM e quando faz sentido para os funcionários solicitarem suporte de BPM (Franz; Kirshmer, 2013).

A figura abaixo ilustra o escopo do Gerenciamento de Processos de Negócio.

Figura 1. Escopo do Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM)

Escopo do Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM)		
Melhoria do Processo de Negócios	Gerenciamento de processos corporativos	Melhoria contínua
Iniciativa singular (orientada a projetos): • Seleção, Análise; • Projeto e implementação de um processo específico, a fim de melhorar o alinhamento e o desempenho.	• Aplicação de Princípios e Métodos de BPM aos processos interfuncionais alinhando-os à estratégia; • Inclui governança, portfólio e gerenciamento de arquitetura.	Sistema de controle de <i>feedback</i> consistente para monitorar o desempenho dos processos.
Métodos aplicados: • Ciclo de vida BPM; • Lean Six Sigma; • Gestão da Qualidade Total (TQM); • Engenharia de Processos; • Melhoria de desempenho; • Custeio Baseado em Atividades (ABC)	Avaliação e Gestão do Nível de Maturidade em Gerenciamento de Processos para atingir o nível padrão de uma organização gerenciada por processos e com maturidade em processos.	

Fonte: ABPMP (2021, p. 41).

2.3. Ciclo de Vida BPM

Apesar de muitas vezes o BPM ser utilizado como “uma única transformação ou um projeto de melhoria de iteração única” (Franz; Kirshmer, 2013, p. 33), o Princípio da Continuidade BPM indica que as iniciativas devem ser uma prática permanente (von Brocke *et al.*, 2014, p. 534; Dumas *et al.*, 2018, p. 494; Becker; Kahn; Wernsmann, 2003, p. 39). Isto porque “as constantes mudanças que tipificam o ambiente de negócios atual requerem uma disciplina de gerenciamento permanente, que possa ajustar e melhorar processos” (Franz; Kirshmer, *op. cit.*, *loc. cit.*).

O gerenciamento de processos de negócio não é algo único e irrepreensível. A melhoria dos processos é, na realidade, algo que deve ser realizado de maneira contínua, seguindo um “ciclo de vida”, no qual continuamente se avalia o desempenho dos processos e seus resultados. Sendo estes insatisfatórios, o ciclo BPM é recomeçado. (ABPMP, 2014, p. 43 *et seq.*).

Há diversos *frameworks* disponíveis para realizar projetos de melhoria de processos, tais como, *Lean*, *Six Sigma*, *Lean Six Sigma*, TQM, BPEL4WS, BPML, BPMN, WSCI, *WfMC specifications*, DMAIC, DMADV, DFSS, e o proposto pela ABPMP, cada um deles possuindo suas etapas pré-definidas (Havey, 2005; Franz; Kirshmer, 2013, p. 47; ABPMP, 2021, p. 43). Para Ahmad, Van Looy e Shafagatova (2004, p. 68), isto pode estar relacionado com o fato de que a literatura de BPM gira

justamente em torno do ciclo de vida BPM, sendo que a primeira fase é em geral a identificação “seguida por fases que [avançam] gradualmente em direção à melhoria iterativa do processo” .

Figura 2. As cinco fases do ciclo de vida BPM

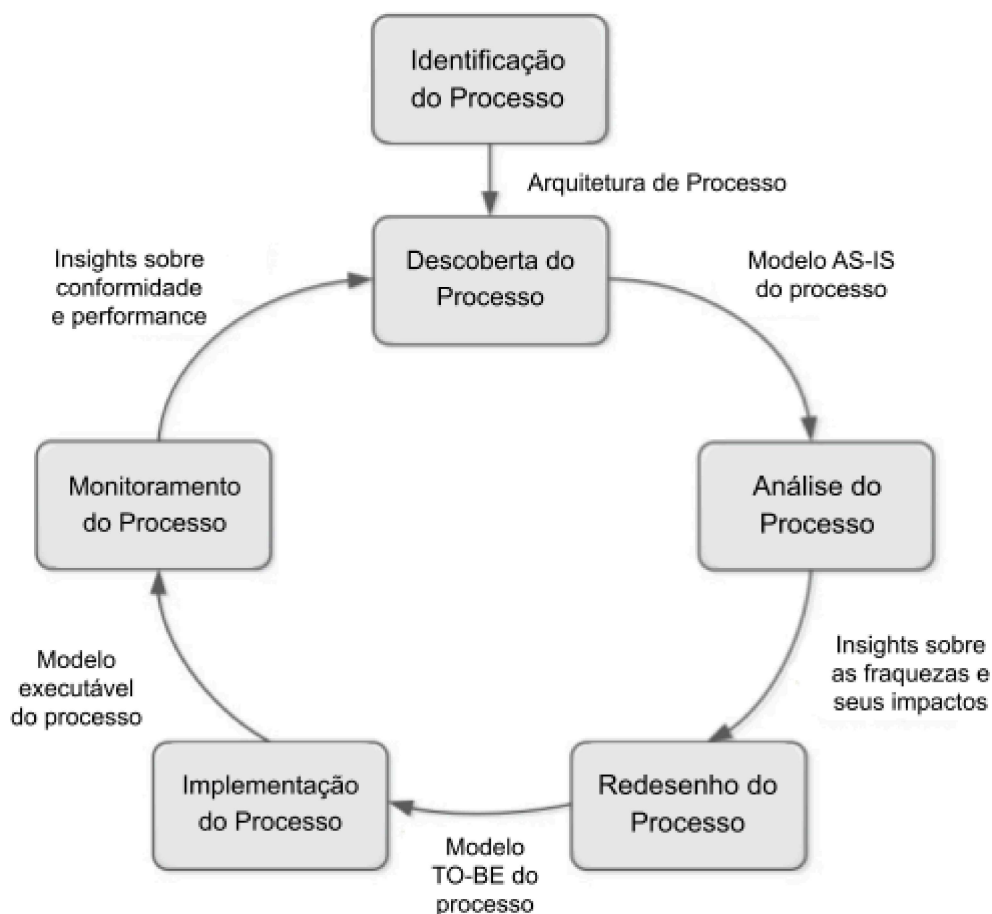


Fonte: ABPMP (2021, p. 43)

Vários autores afirmam que as principais abordagens que tratam do ciclo de vida BPM vem do ciclo Plan-Do-Check-Act (PDCA) - proposto por W. Edwards Deming em 1994 - ou de suas variantes - como a proposta por Dumas *et al.* (2018) - que se espalharam por outros domínios de gerenciamento (Van Looy *et al.*, 2022, p. 134; Ahmad; Van Looy; Shafagatova, 2024, p. 68). Neste contexto, é amplamente reconhecida a relação positiva que há entre o ciclo PDCA e a performance de processos (Dumas *et al.* 2018; Ahmad; Van Looy; Shafagatova, 2024, p. 69).

Assim, a adoção de uma das diferentes práticas deve ser feita com atenção por cada organização, observando-se quais modelos, padrões, ferramentas e técnicas são mais apropriadas para o seu próprio uso (Van Looy *et al.*, 2022, p. 145).

Figura 3. Ciclo de Vida BPM proposto por Dumas *et al.* (2018)



Fonte: Dumas *et al.* (2018, p. 23).

2.4. Monitorar o Processo, Medir o Sucesso

Outra fase em comum entre as abordagens de ciclo de vida BPM é a de Monitoramento, na qual o sucesso da iniciativa - em relação ao próprio processo - é sentida. Van Looy e Shafagatova (2016, p. 1) afirmam que “mensurar a performance de processos de negócio se tornou um problema central, tanto na academia quanto nas empresas, já que as organizações são desafiadas a alcançar resultados efetivos e eficientes”.

Avaliar se os objetivos foram alcançados ou não, é “uma tarefa que muitas vezes é extremamente difícil na prática”, pois é necessária a contabilização dos custos e demonstração dos benefícios alcançados (Rosemann, 2013, p. 60).

O suporte da alta gestão é frequentemente mencionado como um dos fatores de sucesso mais importantes para projetos BPM. Este suporte, contudo, pode ser

rapidamente conquistado ou perdido, caso seja ou não possível demonstrar e/ou identificar benefícios substanciais das iniciativas BPM, especialmente no que se refere à questão monetária. Desta forma, “os donos do processo precisam sempre avaliar as ações dos membros de seu projeto pela perspectiva do maior impacto que eles podem entregar de maneira a conseguir a atenção da liderança” (Dumas *et al.*, 2018, p. 489).

Assim, a mensuração de sucesso das iniciativas BPM é largamente estudada e vários modelos, sistemas e *frameworks* de mensuração de performance foram desenvolvidos por pesquisadores e profissionais. No entanto, foi percebido que “os acadêmicos medem o desempenho de diversas maneiras e sem compartilhar muitos detalhes sobre a operacionalização dos instrumentos de mensuração” (Van Looy; Shafagatova, 2016, p. 12).

Inicialmente, os modelos de mensuração disponíveis tinham como foco o desempenho financeiro. As abordagens multidimensionais surgiram apenas na década de 1990, e muitas ainda não dão orientações suficientes sobre a escolha e operacionalização de indicadores de desempenho. Algumas se concentram em avaliar apenas o processo afetado pela iniciativa BPM, outras se concentram em todo o negócio e outras se limitam “principalmente a definir perspectivas de desempenho, [...] mas sem oferecer indicadores concretos” mesmo sabendo que há uma “estreita ligação entre desempenho organizacional e desempenho de processos de negócios” (Van Looy e Shafagatova, 2016, p. 2).

Segundo Becker e Kahn (2003):

A mensuração dos potenciais de melhoria efetivamente realizados por instrumentos de controle tradicionais só é possível, na maioria dos casos, com restrições. Portanto, novos métodos de avaliação de uma empresa precisam ser aplicados para avaliar o progresso e calcular as melhorias já alcançadas (Becker; Kahn, 2003, p. 9)

Neste contexto, nos deparamos novamente com a Questão de Pesquisa (QP):

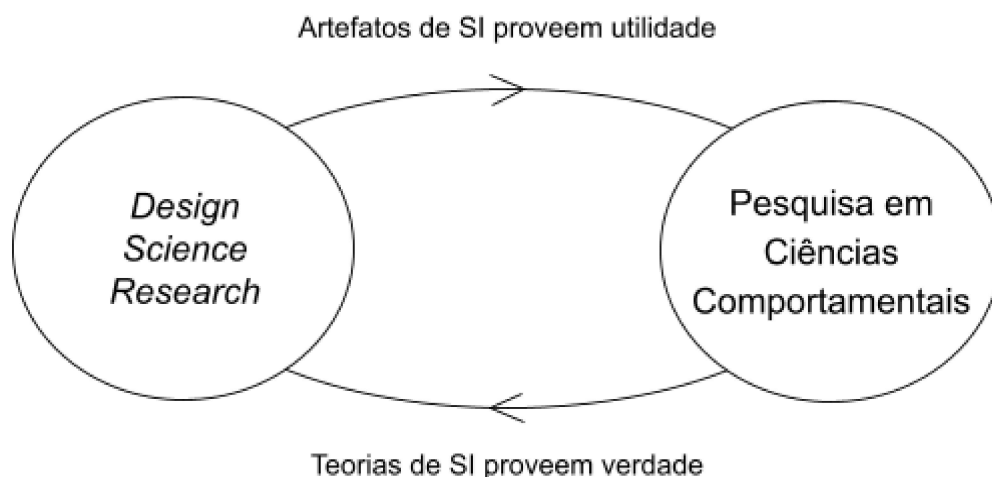
“Como avaliar o impacto organizacional de projetos BPM a partir de uma abordagem estruturada e multidimensional?”

3. MÉTODO DE PESQUISA

Esta pesquisa adota a abordagem da *Design Science Research Methodology* (DSRM), conforme proposto por Peffers *et al.* (2008, *passim*). A *Design Science Research* (DSR) é um paradigma de pesquisa no qual um *designer* responde a questões relevantes para problemas reais humanos, por meio de artefatos inovadores (ex.: construtos, modelos, métodos e instâncias). Este processo contribui para a expansão do conhecimento científico sobre como construir e organizar coisas, e tem o potencial de criar um impacto econômico e social significativo (Hevner; Chatterjee, 2010; vom Brocke; Hevner; Maedche, 2020). Em resumo, “design science é intrinsecamente um processo de solução de problemas” (Hevner *et al.*, 2004).

Para Hevner e Chatterjee, os “avanços tecnológicos são o resultado de inovadores e criativos processos de *design science*” (*op. cit.*, p. 11) e citam como exemplos a criação da internet, de agentes inteligentes etc. Concluem o pensamento afirmando que há um ciclo complementar entre a Design Science e as ciências comportamentais (Figura 4), no sentido de resolver problemas fundamentais enfrentados na “aplicação produtiva da tecnologia da informação”.

Figura 4. Natureza complementar do *design science* e da pesquisa em ciências comportamentais.



Fonte: Adaptado de Hevner e Chatterjee (2010, p. 11).

A DSRM proposta por Peffers *et al.* (2008, *loc. cit.*) e convalidada por Hevner e Chatterjee (*op. cit.*, p. 28 *et seq.*) e vom Brocke, Hevner e Maedche (*op. cit.*, p.

6-7), entre outros, consiste de seis passos, atividades ou etapas, representados de forma resumida na Tabela 1.

Tabela 1 – Os seis passos do processo da *DSRM*.

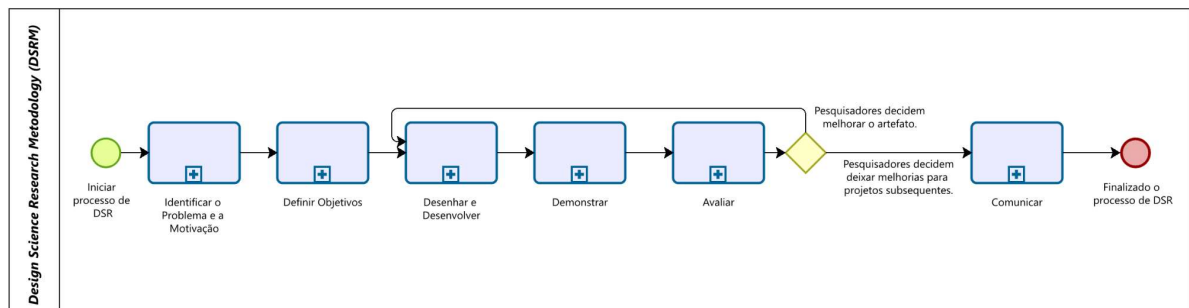
Design Science Research Methodology	
Atividade	Descrição
1. Identificar o problema e a motivação	- Definir o problema de pesquisa específico, atomizando-o conceitualmente, para que a solução possa capturar sua complexidade. - Justificar o valor de uma solução para: (1) motivar o pesquisador e a audiência a buscar uma solução e aceitar os resultados; e (2) ajudar a entender o raciocínio associado à percepção do pesquisador sobre o problema.
2. Definir objetivos	Inferir racionalmente os objetivos (quantitativos ou qualitativos) de uma solução a partir da definição/especificação do problema e do conhecimento sobre o que é possível e viável. Os recursos necessários incluem conhecimento do estado atual dos problemas e soluções existentes, se houver, e sua eficiência.
3. Desenhar e desenvolver	- Determinar a funcionalidade desejada, sua arquitetura e sua criação. Os recursos necessários incluem o conhecimento de teorias que possam ser aplicadas na solução. - Criar o artefato. Pode ser qualquer objeto projetado no qual uma contribuição científica esteja incorporada ao design ou “novas propriedades de recursos técnicos, sociais e/ou informacionais” (Jarvinen, 2007). Podem ser: construtos, modelos, métodos, instâncias (cada uma definida de forma ampla).
4. Demonstrar	Demonstrar o uso do artefato para solucionar uma ou mais instâncias do problema: - Por meio de experimentação, simulação, estudo de caso, teste, ou outra atividade apropriada. - Tendo efetivo conhecimento de como usar o artefato para solucionar o problema.
5. Avaliar	- Observar e medir quão bem o artefato suporta a solução do problema, comparando os objetivos da solução aos resultados reais observados no uso do artefato em demonstração. Requer conhecimento de métricas relevantes e técnicas de análise, a depender da natureza/contexto do problema e do artefato. Isto pode incluir itens como: (1) comparação da funcionalidade os objetivos da solução; (2) medidas quantitativas de desempenho; (3) medidas quantificáveis de desempenho do sistema; (4) conceitualmente, qualquer evidência empírica apropriada ou prova lógica. - Ao final desta atividade, os pesquisadores podem decidir se retornam à etapa três para tentar melhorar a eficácia do artefato ou se continuam para a comunicação e deixam a melhoria adicional para projetos subsequentes. A natureza do ambiente de pesquisa pode determinar

	se tal iteração é viável ou não.
6. Comunicar	Comunicar: • O problema e sua importância, o artefato, sua utilidade e novidade, o rigor de seu design e sua eficácia para pesquisadores e outros públicos relevantes, como profissionais da área, quando apropriado. • Em publicações acadêmicas de pesquisa. Os pesquisadores podem usar a estrutura desse processo para organizar o artigo. • Com o devido conhecimento da cultura disciplinar.

Fonte: A autora, a partir de Peffers *et al.* (2008, *passim*).

Importa ressaltar, conforme indicado na Tabela 1, que após a avaliação do artefato (etapa cinco), é possível retornar ao passo três para realizar melhorias no mesmo. A metodologia não define um limite para as iterações, bastando aos pesquisadores decidirem sobre a realização de um novo ciclo de desenho, desenvolvimento, demonstração e avaliação, ou se deixarão para um momento futuro a execução de outros refinamentos. Para melhor compreensão deste ponto, o processo foi representado em BPMN na Figura 5.

Figura 5. Processo de *Design Science Research Methodology*



Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Peffers *et al.* (2008, *passim*).

Ainda em relação à etapa de avaliação, Hevner *et al.* (2004) estabelecem que ela “requer a definição de métricas e, possivelmente, a coleta e a análise de dados apropriados”, para prover feedback essencial sobre o processo e o artefato em desenvolvimento. Isto porque o design seria “uma atividade intrinsecamente iterativa e incremental”. Os autores salientam, ainda, que há vários aspectos pelos quais os artefatos podem ser avaliados e apresentam, de forma resumida, uma série de métodos de avaliação que podem ser utilizados. Deixam claro, no entanto, a necessidade de haja uma correspondência apropriada entre o método escolhido e o

artefato em desenvolvimento. Na Tabela 2, é possível verificar os métodos por eles identificados.

Tabela 2 – Métodos de Avaliação de *Design*

Métodos de Avaliação de <i>Design</i>	
Tipo	Descrição
1. Observacional	Estudo de Caso: Estudar o artefato em profundidade no ambiente de negócios.
	Estudo de Campo: Monitorar o uso do artefato em múltiplos projetos.
2. Analítico	Análise Estática: Examinar a estrutura do artefato para qualidades estáticas (por exemplo, complexidade).
	Análise de Arquitetura: Estudar a adequação do artefato na arquitetura técnica de SI.
	Otimização: Demonstrar propriedades ótimas inerentes do artefato ou prover os limites de otimização no comportamento do artefato.
	Análise Dinâmica: Estudar o artefato em uso para verificar suas qualidades dinâmicas (por exemplo, performance).
3. Experimental	Experimento Controlado: Estudar o artefato em um ambiente controlado para verificar suas qualidades (por exemplo, usabilidade).
	Simulação – Executar o artefato com dados artificiais.
4. Testagem	Testagem Funcional (<i>Black Box</i>): Executar as interfaces do artefato para descobrir falhas e identificar defeitos.
	Testagem Estrutural (<i>White Box</i>): Realizar testagem de cobertura de alguma métrica (por exemplo, caminhos de execução) na implementação do artefato.
5. Descritivo	Argumento Informado: Utilizar informação da base de conhecimento (por exemplo, pesquisas relevantes) para construir um argumento convincente da utilidade do artefato.
	Cenários: Construir cenários detalhados em torno do artefato para demonstrar sua utilidade.

Fonte: Hevner *et al.* (2004, p. 86) (tradução livre).

A adoção da abordagem DSRM nesta pesquisa permitiu não apenas a criação de um método inovador para projetos de BPM, mas também sua avaliação em múltiplos contextos, desde um ambiente acadêmico controlado até a aplicação prática em empresas. A combinação de análises qualitativas e quantitativas, aliada à interação contínua com especialistas, contribuiu para a robustez e a relevância do método proposto, contribuindo tanto para a teoria quanto para a prática na área de

BPM. Nas próximas seções, serão descritos os passos seguidos em cada uma das atividades propostas na DSRM.

3.1. Identificar o Problema e a Motivação

As iniciativas e projetos de BPM são atividades que exigem tempo, recursos financeiros e humanos, coordenação entre diferentes áreas, podem causar mudanças profundas na estrutura organizacional e requerem alinhamento com a estratégico para sua adoção e continuidade (Faria; Fernandes; Guimarães, 2008; Brasil, 2020). Quando as organizações falham em estabelecer mecanismos robustos para avaliar os impactos dessas iniciativas, podem enfrentar resistência organizacional, falta de engajamento, problemas em sua eficácia, sustentabilidade e manutenção das melhorias conquistadas (Melo, 2022).

Após a realização de uma revisão *ad hoc*, verificou-se que há poucos trabalhos tratando diretamente deste problema e entendeu-se pela necessidade de propor soluções para esta questão.

3.2. Definir Objetivos

Neste contexto, o objetivo desta pesquisa é desenvolver um método estruturado para análise de impacto organizacional de projetos BPM. Considerando que as organizações possuem finalidades e níveis de maturidade diferentes (inclusive em projetos BPM), é importante que a solução proposta seja de simples uso e entendimento. Ademais, é necessário que múltiplas perspectivas sejam consideradas, para que ocorra uma avaliação mais abrangente dos efeitos desses projetos na instituição participante como um todo. Também era necessário que tanto instituições públicas quanto privadas pudessem fazer uso da solução proposta.

Com este objetivo e requisitos em mente, foi pensado o desenvolvimento de um questionário estruturado, que permitisse avaliar o impacto dos projetos BPM a partir de diferentes dimensões organizacionais.

3.3. Desenhar e Desenvolver

Inicialmente, buscou-se encontrar soluções existentes para mensuração de impactos institucionais. Trinta e uma abordagens/frameworks foram avaliadas, entre as quais alinhamento estratégico, indicadores, avaliação de maturidade institucional/ em processos e através de entrevistas semiestruturadas.

Nesse contexto, buscou-se verificar que perspectivas seriam importantes para a verificação do impacto organizacional e quais perguntas poderiam compor o questionário. As perspectivas, e suas respectivas questões, serão apresentadas com mais detalhes no Capítulo 4. Na Tabela 3, apresentamos as principais fontes utilizadas:

Tabela 3 - Origem das Perspectivas e questões utilizadas no Método AIM

Perspectiva	Fontes
Gestão Estratégica	iESGo 2024 / iGG2021 GesPública PEMM
Responsabilidade Financeira	Balanced Scorecard PEMM
Sociedade	Balanced Scorecard GesPública PEMM
Processos Internos	Balanced Scorecard GesPública PEMM
Aprendizagem e Crescimento (Pessoas)	Balanced Scorecard iESGo 2024 / iGG2021 GesPública PEMM
Tecnologia da Informação e Infraestrutura	iESGo 2024 / iGG2021 PEMM
Sustentabilidade e Inovação	iESGo 2024 / iGG2021 Balanced Scorecard
Capacidade Analítica e Tomada de Decisão	Business Intelligence
Colaboração e Comunicação Interna	PEMM
Gestão do Conhecimento	GesPública

Fonte: A autora (2025)

- **iESGo 2024/iGG2021** (Brasil, 2024): avalia o nível de adesão de instituições públicas federais e outros entes que estão sob a égide do Tribunal de Contas da União (TCU). A avaliação é realizada em relação às práticas *Environmental, Social and Governance* (ESG, ou Ambiental, Social e

Governança, em tradução livre), tratando dos seguintes temas: Liderança, Estratégia, Controle, Gestão de Pessoas, Gestão de Tecnologia da Informação e da Segurança da Informação, Gestão de Contratações, Gestão Orçamentária, Sustentabilidade Ambiental e Sustentabilidade Social;

- **GesPública** (Brasil, 2014): o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública) foi um programa do governo federal brasileiro, que buscava a melhoria da qualidade e da eficiência dos serviços e da Administração Pública. O seu Modelo de Excelência em Gestão Pública possuía oito pilares: Governança, Estratégias e Planos, Público Alvo, Interesse Público e Cidadania, Informação e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados;
- **PEMM** (Hammer, 2007): do inglês *Process and Enterprise Maturity Model* (Modelo de Maturidade de Processos e Empresarial, em tradução livre), é um framework que se propõe a auxiliar executivos a compreender, planejar e avaliar esforços de transformação baseados em processos. Avalia tanto a maturidade empresarial quanto a de processos com foco em:

Empresarial

- Liderança: consciência, alinhamento, comportamento e estilo;
- Cultura: trabalho em equipe, foco no cliente, responsabilidade e atitude perante mudanças;
- *Expertise*: pessoas e metodologia; e
- Governança: modelo de processos, prestação de contas e integração;

Processos

- Desenho: propósito, contexto, documentação;
- Executores: conhecimento, habilidades, comportamento;
- Dono: identidade, atividades e autoridade;
- Infraestrutura: sistemas de informação e sistemas de recursos humanos;
- Métricas: definição e usos;

- **Balanced Scorecard** (Kaplan; Norton, 1992): um método de gestão estratégica que “permite que os gestores olhem para o negócio de quatro importantes perspectivas”: financeira, clientes, negócios internos

(amplamente traduzido como processos internos) e inovação e aprendizado (amplamente traduzido como aprendizado e crescimento);

- **Business Intelligence** (Luhn, 1958): (*BI*, do inglês Inteligência de Negócio) é um sistema para coletar, processar e disseminar informações relevantes para apoiar decisões em organizações. A relação entre o *Business Intelligence (BI)* e a avaliação ou otimização da Capacidade Analítica e Tomada de Decisão organizacional pode ser apoiada quando temos o BI como uma ferramenta estruturada para melhorar esses processos

3.4. Demonstrar

Hevner e Chatterjee (2010) propõem que, para demonstrar, pode haver o “uso do artefato [...] experimentação, simulação, caso de estudo, prova ou outra atividade apropriada”. Nesta pesquisa, o formulário proposto (apresentado no Capítulo 4) foi utilizado por estudantes de uma disciplina de pós-graduação em BPM, foi avaliado por especialistas e utilizado em casos reais. Maiores informações são apresentadas nos Capítulos 5, 6 e 7.

3.5. Avaliar

A partir das formas de avaliação consideradas por Hevner *et al.* (2004, p. 86), demonstradas na Tabela 2, o método proposto foi avaliado de duas diferentes formas:

- **Tipo Analítico:** Análise Estática (survey com especialistas);
- **Tipo Observacional:** Estudo de Campo (aplicação em casos reais).

Maiores informações são apresentadas nos Capítulos 5, 6 e 7.

3.5.1. Avaliação Inicial com Amostra Piloto

Após o desenvolvimento inicial, o método foi aplicado em um ambiente controlado por meio de um projeto piloto em programas de pós-graduação. Esta fase teve como objetivos principais:

- **Avaliação Inicial do Método:** Verificar o entendimento do método em um ambiente acadêmico, com estudantes de pós-graduação mas que possuem experiência profissional.

- **Coleta de Feedback e Identificação de Ajustes:** Através de um questionário, foi coletado dados sobre a usabilidade, clareza e relevância do método. O feedback obtido permitiu a identificação de pontos de melhoria e a realização de ajustes necessários antes de sua aplicação em cenários mais complexos.

3.5.2. Survey com Especialistas

Com as melhorias incorporadas a partir do piloto, foi realizada uma etapa de consulta com especialistas da área de BPM e áreas correlatas, cujo objetivo foi:

- **Avaliação Externa do Método:** Obter uma avaliação crítica e aprofundada sobre a estrutura, conteúdo e aplicabilidade do método proposto.
- **Coleta de Sugestões e Recomendações:** Utilizando um questionário estruturado, os especialistas foram convidados a fornecer feedback sobre os aspectos técnicos e práticos do método. Essa etapa contribuiu para consolidar a robustez teórica e prática do método proposto.
- **Análise Quantitativa e Qualitativa dos Dados:** Os dados coletados foram analisados por meio de técnicas mistas, combinando análises estatísticas e categóricas, para identificar padrões e consensos que reforçassem a validade do método.

3.5.3. Aplicação do Método em Projetos BPM Reais

A última fase consistiu na utilização do método em projetos reais de BPM, visando testar sua aplicabilidade em diferentes contextos organizacionais. Nesta etapa foram realizadas as seguintes atividades:

- **Seleção dos Projetos:** Foram escolhidos projetos de BPM em empresas parceiras com amostragem por conveniência, que apresentavam demandas diversificadas e desafios típicos do ambiente corporativo.
- **Implementação e Acompanhamento:** O método foi aplicado por funcionários das empresas por meio de questionários.
- **Avaliação dos Resultados:** Ao final da aplicação, o impacto reportado pelos funcionários foi avaliado e comparado. Essa avaliação permitiu medir a viabilidade e a capacidade de adaptação do método aos diferentes contextos empresariais.

As validações acima descritas serão explicitadas em maior detalhe nos Capítulos 5, 6 e 7 deste trabalho.

3.6. Comunicar

Hevner e Chatterjee (2010) afirmam que a pesquisa pode ser publicada como um *paper*, inclusive utilizando a estrutura do processo de DSRM como a estrutura do documento. A presente pesquisa está sendo comunicada, inicialmente, através desta dissertação, e poderá ser futuramente publicada em forma de artigo científico.

4. MÉTODO DE AVALIAÇÃO DE IMPACTO ORGANIZACIONAL DE PROJETOS DE BPM - MÉTODO AIM

A metodologia de avaliação de impacto organizacional de projetos de BPM proposta foi desenvolvida tendo como pilares dez aspectos pertinentes, chamados de Perspectivas. Para cada uma delas, foram propostas questões, apresentadas aos participantes em forma de Afirmitivas, cuja avaliação é feita em escala Likert. Após a consolidação das respostas, é verificado o impacto causado pelo projeto de BPM.

O nome foi pensado na forma de um acrônimo, que são palavras formadas pela junção de letras ou sílabas iniciais de um grupo de palavras. Estes acrônimos se pronunciam como uma palavra só. Em razão de se tratar de um método para avaliação de impacto organizacional sob múltiplas perspectivas, foram escolhidas as iniciais “A” (avaliação), “I” (impacto) e “M” (múltiplas perspectivas), formando o acrônimo **AIM**, referenciando a palavra inglesa *aim*, que pode significar, em tradução livre: objetivo, meta, mira (relacionado ao ato de mirar em uma alvo ou direção), apontar, mirar, destinar-se a, focar em, pretender algo, ter algo como objetivo.

4.1. Perspectivas Avaliadas

O método busca identificar o impacto causado por projetos BPM em 10 (dez) áreas definidas na Tabela 4: (1) Gestão Estratégica; (2) Responsabilidade Financeira; (3) Sociedade (opcional para instituições públicas ou sem fins lucrativos); (4) Processos Internos; (5) Aprendizagem e Crescimento (Pessoas); (6) Tecnologia da Informação e Infraestrutura; (7) Sustentabilidade e Inovação; (8) Capacidade Analítica e Tomada de Decisão; (9) Colaboração e Comunicação Interna; e (10) Gestão do Conhecimento.

Tabela 4 – Perspectivas do método proposto.

Perspectivas	Definição
Gestão Estratégica	Racionalização da seleção de projetos, aprimoramento dos instrumentos de planejamento, monitoramento e avaliação dos resultados.
Responsabilidade Financeira	Avaliação da obtenção e uso dos recursos com o menor ônus possível, gerindo adequadamente os recursos financeiros e físicos. Deve-se atuar gerindo os recursos de forma eficiente e eficaz, ampliando sua

Perspectivas	Definição
	arrecadação, reduzindo seus custos e despesas e buscando gerar novas fontes de financiamento.
Sociedade	Avaliação da satisfação da sociedade, considerando o desempenho dos produtos e/ou serviços entregues aos cidadãos, vinculando-se aos valores públicos da organização.
Processos Internos	Aplicação da gestão de melhoria contínua sobre os processos que geram valor à sociedade e ao cidadão.
Aprendizagem e Crescimento (Pessoas)	Avaliação da capacidade dos recursos humanos e outros que expandem o potencial de aprendizado e conhecimento da organização, para oferecer melhorias capazes de impactar na evolução institucional.
Tecnologia da Informação e Infraestrutura	Relacionado às soluções tecnológicas voltadas ao alcance de resultados.
Sustentabilidade e Inovação	Relacionado ao uso consciente de recursos e à melhoria da tecnologia.
Capacidade Analítica e Tomada de Decisão	Potencial para extrair percepções concretas a partir dos dados, facilitando o processo decisório dos gestores.
Colaboração e Comunicação Interna	Interação e apoio entre as diversas áreas da Instituição.
Gestão do Conhecimento	Ações para criar, identificar, analisar, representar, distribuir e aplicar o conhecimento, com a finalidade de criar valor organizacional.

Fonte: A autora (2025).

4.2. Questões

Para avaliar cada uma das Perspectivas, foram selecionadas questões relacionadas ao tema, chamadas de “Afirmativas”. Elas são separadas em três categorias distintas: informações demográficas, afirmações relacionadas às perspectivas e perguntas para redirecionamento. As respostas e número de questões são indicadas na Tabela 5 - Estrutura das Questões.

Tabela 5 – Estrutura das Questões.

Categoria	Respostas	Formulário Inicial	Formulário Pós-Implantação
Informações demográficas	Personalizáveis para cada instituição	06	06
Afirmativas relacionadas às Perspectivas	1- Discordo totalmente 2- Discordo parcialmente 3- Não concordo nem discordo 4- Concordo parcialmente 5- Concordo totalmente	28	48
Perguntas para redirecionamento	1- Não 2- Sim 3- Não sei	05	05

Fonte: A autora (2025).

As afirmativas, com suas respectivas Perspectivas e identificador (ID) estão disponíveis na Tabela 6 - Afirmativas.

Tabela 6 – Afirmativas.

Perspectivas	ID	Afirmativas
Gestão Estratégica	1.1	O Processo, após as mudanças realizadas, está relacionado a pelo menos um Objetivo Estratégico da Instituição.
	1.2	Após as mudanças realizadas, o processo contribui para o atingimento de pelo menos um Objetivo Estratégico da Instituição.
	1.3	Após as mudanças realizadas, o processo contribui para a redução de riscos institucionais (riscos são eventos ou circunstâncias que têm potencial para comprometer, no todo ou em parte, o alcance dos objetivos ou dos resultados desejados).
Responsabilidade Financeira	2.1	Após as mudanças realizadas, o processo auxilia na prestação de contas da Instituição.
	2.2	Houve uma redução nos custos operacionais devido às melhorias de processo implementadas.
	2.3	O projeto contribuiu para a redução do desperdício de recursos (tempo, dinheiro, materiais).
	2.4	Após as mudanças realizadas, o processo auxilia na priorização orçamentária da Instituição.

Perspectivas	ID	Afirmativas
Sociedade (Opcional para instituições públicas ou sem fins lucrativos)	3.1	O Processo é da área fim da Instituição?
	3.2	Após as mudanças realizadas, o Processo permite que o atendimento prestado à sociedade seja realizado de forma simplificada.
	3.3	Após as mudanças realizadas, o Processo permite que a forma de atendimento à sociedade seja publicizada de forma clara e precisa (ex: publicação na Carta de Serviços ao Cidadão).
	3.4	Após as mudanças realizadas, o Processo auxilia na satisfação da sociedade com os serviços prestados pela Instituição.
	3.5	Após as mudanças realizadas, o Processo está publicado de forma transparente, permitindo o acompanhamento de resultados e metas de desempenho (ex: publicação em sítios oficiais na internet informações relativas à implementação, acompanhamento e resultados dos programas, projetos e ações pelos quais está responsável, bem como metas e indicadores propostos, ressalvados os casos de restrição de acesso amparados pela legislação).
	3.6	O projeto BPM resultou em redução significativa dos tempos de ciclo dos processos impactados, aproximando daquele esperado pela sociedade.
	3.7	Houve uma melhoria na qualidade dos processos, evidenciada pela redução de erros e aumento da eficiência dos recursos.
Processos Internos	4.1	O fluxo do Processo foi modelado (desenhado)?
	4.2	O fluxo do Processo foi atualizado após o projeto BPM?
	4.3	O fluxo do Processo atende aos requisitos regulatórios ou de <i>compliance</i> .
	4.4	O fluxo para realização do Processo está apoiado em normativa interna.
	4.5	Há instruções claras para a realização das atividades relacionadas ao Processo.
	4.6	O Processo é devidamente monitorado (acompanhamento dos resultados e do desempenho do processo).
	4.7	Os indicadores de desempenho (KPIs) melhoraram significativamente após o projeto.

Perspectivas	ID	Afirmativas
Aprendizagem e Crescimento (Pessoas)	5.1	Os colaboradores que atuam no Processo estão capacitados para executar as atividades a ele relacionadas.
	5.2	Os colaboradores que atuam no Processo receberam capacitação adequada da Instituição para executar as atividades a ele relacionadas.
	5.3	Os gestores envolvidos no Processo sabem quais as competências que os colaboradores precisam possuir para executar as atividades a ele relacionadas (competência aqui é entendida como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) necessários ao desempenho das funções; a aptidão para cumprir alguma tarefa ou função).
	5.4	As atividades que executo são importantes para a plena realização do Processo.
	5.5	Houve ações de sensibilização relacionadas ao Processo, compatíveis com a importância do mesmo.
	5.6	O projeto teve um impacto positivo na cultura organizacional relacionada à gestão de processos.
	5.7	Os colaboradores percebem a gestão de processos como mais importante após o projeto.
	5.8	O nível de satisfação e engajamento dos colaboradores aumentou após o projeto BPM
	5.9	O projeto BPM proporcionou oportunidades significativas de desenvolvimento profissional para os colaboradores envolvidos.
	5.10	A equipe do projeto adquiriu habilidades valiosas em gestão de processos que estão sendo compartilhadas com outros colaboradores.
Tecnologia da Informação e Infraestrutura	6.1	O Processo atualmente é suportado por sistemas de informação.
	6.2	O(s) sistema(s) utilizado(s) hoje dá(ão) total suporte à execução do Processo.
	6.3	Há previsão de revisão/melhoria de sistemas para melhorar o suporte à execução do Processo.
	6.4	Os computadores utilizados nas áreas possuem os requisitos mínimos necessários para a utilização dos sistemas relacionados ao Processo.

Perspectivas	ID	Afirmativas
Tecnologia da Informação e Infraestrutura	6.5	Os equipamentos (exceto computadores) utilizados na realização do Processo possuem os requisitos mínimos necessários.
	6.6	A infraestrutura de redes é suficiente para suportar o uso dos equipamentos e sistemas necessários à realização do Processo.
	6.7	O tempo de resposta do suporte ao usuário (quando solicitado) é adequado.
Sustentabilidade e Inovação	7.1	O projeto contribuiu para as iniciativas de sustentabilidade da organização.
	7.2	O projeto identificou oportunidades de inovação nos processos de negócio.
	7.3	O projeto promoveu uma cultura de inovação na instituição, encorajando a experimentação e a adoção de novas ideias.
	7.4	A instituição está mais aberta a mudanças e inovações em processos como resultado do projeto.
Capacidade Analítica e Tomada de Decisão	8.1	O projeto melhorou nossa capacidade de coletar e analisar dados relacionados aos processos de negócios.
	8.2	A tomada de decisão na instituição tornou-se mais baseada em dados como resultado do projeto.
	8.3	O projeto facilitou o acesso a informações em tempo real para tomada de decisões críticas.
	8.4	O acesso à informação relevante melhorou, permitindo decisões mais informadas em todos os níveis da instituição.
	8.5	A transparência nos processos de negócios aumentou, melhorando a confiança interna e externa na instituição.
Colaboração e Comunicação Interna	9.1	Houve uma melhoria significativa na colaboração entre departamentos como resultado do projeto.
	9.2	A comunicação interna tornou-se mais eficiente, com menos barreiras e silos entre equipes.
	9.3	O projeto melhorou significativamente a integração e o fluxo de trabalho entre diferentes departamentos.
	9.4	A cooperação interdepartamental aumentou, facilitando uma abordagem mais unificada para atingir os objetivos da instituição.

Perspectivas	ID	Afirmativas
Gestão do Conhecimento	10.1	O projeto promoveu uma melhor gestão e compartilhamento do conhecimento interno.
	10.2	As lições aprendidas com o projeto estão sendo efetivamente aplicadas em outras áreas da instituição.

Fonte: A autora (2025).

4.3. Aplicação do Método de Avaliação de Impacto

A aplicação do método de avaliação de impacto proposto consiste na aplicação de dois questionários aos participantes do projeto de BPM, denominados Formulário Inicial e Formulário Pós-Implantação. O Formulário Inicial deve ser aplicado na fase de planejamento. Já o Formulário Pós-Implantação deve ser disponibilizado após a execução do ciclo BPM. Os resultados dos dois formulários são comparados, indicando se houve melhora, piora ou ainda se não houve mudanças, segundo a percepção dos envolvidos. A Figura 6 - Aplicação do Método de Avaliação de Impacto traz mais detalhes sobre este ponto.

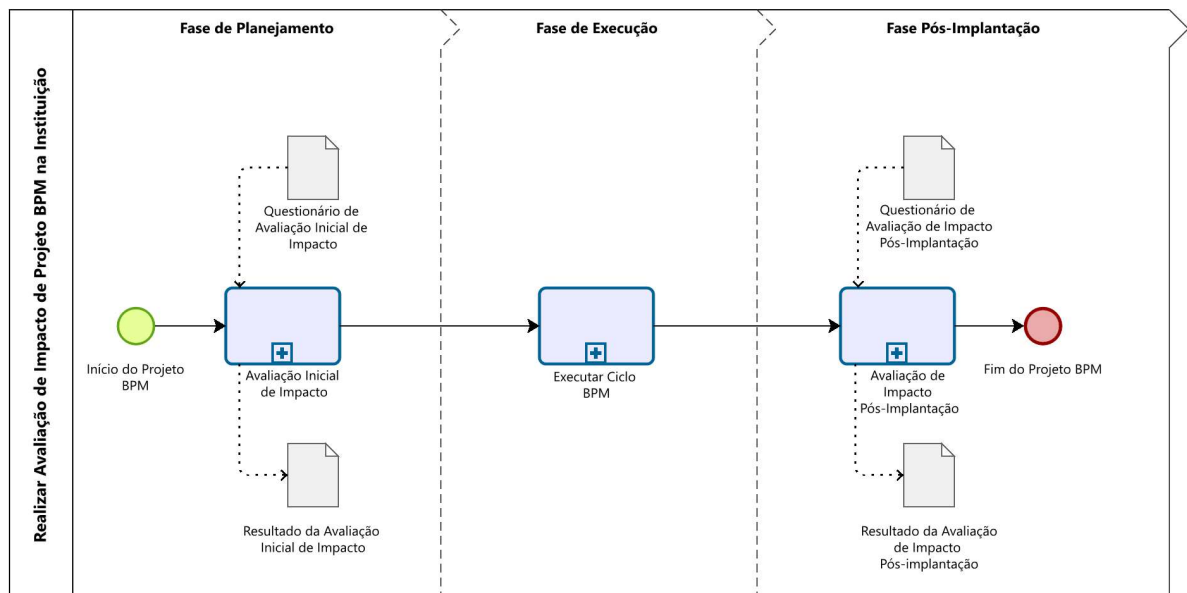
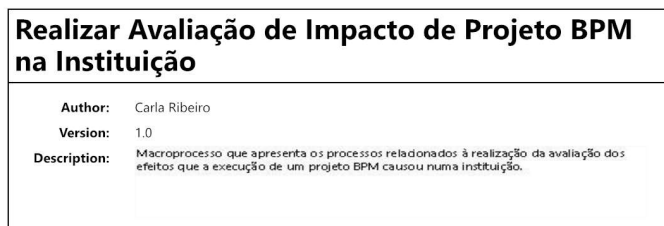
Sugere-se que os questionários sejam aplicados por meio de formulário digital, com suporte de exportação das respostas para planilhas e/ou gráficos como, por exemplo, *Microsoft Forms*, *Google Forms*, etc. Há ainda a possibilidade de que o responsável pela aplicação do método utilize sistema próprio, o uso de técnicas de experiência do usuário (UX) ou ainda a gamificação, a exemplo do jogo *Creative Thinking Planning*, conforme proposto por Picanço (2017, p. 105-112). Em caso de uso de meios digitais, sugere-se, as seguintes configurações:

- permitir acesso apenas a usuários específicos (participantes selecionados), e apenas utilizando o e-mail institucional;
- não coletar o e-mail dos participantes;
- limitar a uma única resposta por participante;
- não permitir edição de respostas pelos participantes;
- não permitir que os participantes tenham acesso às respostas de outros participantes.

A depender do processo analisado, os formulários podem ser submetidos a mais de um dos seguintes públicos:

- sponsors;
- gestores e colaboradores das áreas envolvidas no projeto de melhoria ou afetados pelo processo;
- entidades externas;
- usuários dos serviços (sociedade).

Figura 6. Aplicação do Método de Avaliação de Impacto



Fonte: A autora (2025).

4.4. Artefato - Formulário de Análise de Impacto

Para facilitar a aplicação da metodologia proposta, foi elaborado o “Formulário de Análise de Impacto” (APÊNDICE I). O artefato produzido neste estudo constitui uma planilha com cinco abas, possuindo a seguinte estrutura: (1) Estrutura do Artefato; (2) Perspectivas; (3) Formulário Inicial; (4) Formulário Pós-Implantação; e (5) Análise de Impacto.

Na aba (1), o artefato é apresentado e a noção de “perspectivas” é introduzida. Há o detalhamento do conteúdo do Formulário Inicial e do Formulário

Pós-Implantação, além de instruções de uso de cada um. Também é estabelecida a forma de medição de percepção de melhora, piora ou ausência de mudanças na instituição após a implantação do projeto BPM. Na aba (2), cada uma das Perspectivas são apresentadas e definidas.

Já nas abas (3) e (4), são fornecidos o “Modelo de Formulário Inicial” e o “Modelo de Formulário Pós-Implantação”, respectivamente, contendo as seções “Título do Formulário”, “Descrição”, “Termo Consentimento de Livre e Esclarecido (TCLE)”, “Descrição do Formulário”, “Questões do Formulário” (conforme Tabela 6) e, por fim, “Mensagem de Confirmação / Agradecimento”.

Por fim, a aba (5) contém a lista das perspectivas e afirmativas, assim como espaços para o preenchimento dos resultados dos Formulários Final e Pós-Implantação. Após a inserção dos dados, o cálculo é feito automaticamente, apresentando os resultados: “Houve melhora”, “Houve piora” ou “Neutro”.

4.5. Do Cálculo

Em razão da busca pela simplicidade da metodologia, para que possa ser utilizada até mesmo por instituições com baixo nível de maturidade em BPM, o cálculo também é realizado de maneira simples. Ele consiste na avaliação da variação dos resultados (- vs +). Ele pode ser representado da seguinte forma:

$$vR = vP - vN$$

$$vR = (vP_{At} - vP_{Ant}) - (vN_{At} - vN_{Ant})$$

A variação de resultados (vR) é igual a $vP - vN$, sendo que vP é a variação positiva e vN é a variação negativa. Por sua vez, vP é igual a diferença entre o percentual de respostas positivas atuais (vP_{At}) e o percentual de respostas positivas anteriores (vP_{Ant}). Já o vN , é o resultado da diferença entre o percentual de respostas negativas atuais (vN_{At}) e o percentual de respostas negativas anteriores ($vN_{At} - vN_{Ant}$).

Importante ressaltar que, para fins de cálculo, no caso das questões presentes apenas no formulário final, considera-se que 100% das respostas foram neutras.

Para aqueles que utilizarem o artefato gerado neste trabalho, o cálculo é feito de forma automatizada, à medida que os percentuais de respostas “Negativas”, “Neutras” e “Positivas” são inseridos na aba “Análise de Impacto”.

Na Figura 7, é possível observar o detalhe da Planilha de Cálculo da Análise de Impacto, que pode ser utilizada quando da aplicação do Método AIM.

Figura 7. Detalhe da Planilha de Cálculo da Análise de Impacto

Percentuais						Resultado	CM	Avaliação da variação dos resultados (- vs +)		
Anteriores			Atuais					vP	vN	vR
Negativas	Neutras	Positivas	Negativas	Neutras	Positivas					
						Neutro	0,00	0,00	0,00	0,00

Fonte: A autora (2025)

5. AVALIAÇÃO INICIAL COM AMOSTRA PILOTO

Dentro da abordagem DSR, a avaliação dos artefatos é uma etapa fundamental para garantir que o método desenvolvido atenda às necessidades práticas e teóricas da área de BPM. Neste contexto, a avaliação inicial com uma amostra piloto teve o objetivo de avaliar a aplicabilidade e a clareza do questionário de avaliação de impacto de projetos BPM. Essa etapa possibilitou a identificação e correção de problemas antes da aplicação em larga escala, assegurando a robustez e a consistência do instrumento.

5.1. Objetivos

O principal objetivo desta avaliação foi verificar a clareza, relevância, estrutura e compreensibilidade do questionário desenvolvido. Especificamente, buscou-se:

- **Avaliar a clareza das questões:** Verificar se as perguntas são formuladas de maneira compreensível para os participantes.
- **Analisar a relevância dos itens:** Confirmar se cada questão contribui para a avaliação do impacto dos projetos BPM.
- **Identificar dificuldades e ambiguidades:** Levantar problemas de compreensão ou de interpretação das questões.
- **Coletar sugestões de melhoria:** Incorporar feedback dos participantes para aprimorar o questionário.

5.2. Seleção da Amostra Piloto

A escolha da amostra piloto foi realizada por conveniência (Creswell, 2014, p. 130; Creswell, Creswell, 2018, p. 150; Kasunic, 2005, p. 22; Kitchenham, Pfleeger, 2002, p. 19), o que significa que a seleção dos participantes ocorreu com base na disponibilidade e acessibilidade dos indivíduos, e não por meio de um processo probabilístico.

Esse tipo de amostragem é amplamente utilizado em estudos exploratórios e pilotos, pois permite uma implementação rápida e prática do instrumento em um grupo que, embora não seja estatisticamente representativo de toda a população,

oferece insumos valiosos para a identificação de melhorias. Segundo os autores citados, este tipo de amostra envolve obter informações de pessoas às quais o pesquisador pode ter acesso e coletar os dados facilmente; são pessoas escolhidas de acordo com sua conveniência; que estão disponíveis e desejam participar da pesquisa (voluntários). Podem representar locais, indivíduos ou um grupo formado naturalmente.

Para esta avaliação inicial, foram selecionados como população para a amostra piloto 17 (dezessete) profissionais que cursavam a disciplina de Gestão de Processos de Negócio em uma pós-graduação acadêmica, sendo assim considerado um grupo naturalmente formado. Durante a disciplina, os alunos aplicaram a metodologia BPM para desenvolver propostas de melhoria para processos reais. Eles foram organizados em quatro equipes, cada uma composta por quatro a seis integrantes, permitindo uma dinâmica de grupo que favoreceu a discussão e o feedback construtivo.

Essa escolha garantiu que os participantes já tivessem algum grau de familiaridade com os conceitos abordados, tornando-os usuários em potencial do método proposto de avaliação do impacto organizacional de projetos de BPM. A abordagem de amostragem por conveniência foi adequada para a fase inicial de avaliação, possibilitando ajustes e refinamentos no questionário antes de sua aplicação em contextos mais amplos e diversificados.

5.3. Preparação do Questionário Piloto e Coleta de Dados

A etapa de Preparação do Questionário Piloto contou com a utilização da plataforma *Google Forms*, que possibilitou a criação, distribuição e coleta sistemática das respostas dos participantes. O questionário foi estruturado para avaliar diferentes aspectos do método proposto por meio de afirmações avaliadas em escala Likert e de perguntas abertas, permitindo identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria.

O questionário era composto por duas seções: a primeira seção apresentava o termo de consentimento e a segunda seção apresentava todas as perspectivas e suas respectivas descrições, as afirmativas que avaliavam cada perspectiva e as afirmativas que coletavam as percepções dos participantes sobre o método proposto. A estrutura do questionário é apresentada na Tabela 7.

Tabela 7 – Estrutura do questionário da avaliação inicial com amostra piloto.

Aspecto avaliado	Item	Afirmativa
Consentimento e Registro	-	"Aceito participar da pesquisa."
Avaliação das Perspectivas e Conteúdo	1	"Eu acredito que as Perspectivas apresentadas estão bem relacionadas ao tema de avaliação de impacto de projetos BPM na organização."
	2	"Eu acredito que as perguntas apresentadas (relembadas nas imagens) em cada perspectiva estão bem relacionadas ao tema de avaliação de impacto de projetos BPM na organização."
Clareza e Compreensibilidade	3	"As informações fornecidas para o preenchimento do questionário foram claras."
Utilidade e Complexidade	4	"Eu acho que gostaria de usar esse questionário caso precisasse avaliar o impacto de um projeto BPM."
	5	"Eu achei o questionário desnecessariamente complexo."
	6	"Eu achei o questionário fácil de responder."
Organização e Consistência	7	"Eu acho que as várias seções do questionário estão bem definidas."
	8	"Eu acho que o questionário apresenta muita inconsistência."
Adequação Geral	9	"Na minha opinião, o questionário é adequado para identificar os impactos dos projetos BPM em uma organização."
	10	"Eu imagino que a maioria das pessoas responderia ao questionário sem problemas."
Feedback Aberto	QA1	"Cite pontos fortes do questionário."
	QA2	"Cite pontos de melhoria do questionário."

Fonte: A autora (2025)

Os aspectos avaliados e as afirmativas da Tabela 7 foram definidas considerando os seguintes modelos: *System Usability Scale* (SUS, do inglês para Escala de Usabilidade de Sistemas) proposto por Brooke (2011); o *Technology Acceptance Model* (TAM, do inglês para Modelo de Aceitação de Tecnologia) desenvolvido por Davis (1987), além de questionários aplicados em outras pesquisas das quais participou a autora (Dutra *et al.*, 2022; Santos; Xavier; Ribeiro, 2024).

O SUS foi criado com o objetivo de medir a usabilidade de sistemas de maneira simples, rápida e assertiva. O TAM, por sua vez, foi desenvolvido com a finalidade de medir a aceitação de sistemas de informação em dois aspectos: o *Perceived Usefulness of Electronic Mail* (PU, do inglês Utilidade Percebida do Correio Eletrônico) e o *Perceived Ease of Use of Electronic Mail* (PEU, do inglês Facilidade Percebida de Uso do Correio Eletrônico). Nos demais estudos, os questionários foram elaborados e aplicados com o objetivo de validar metodologias.

A opção por não utilizar apenas o SUS ou o TAM se deve justamente ao fato de que este trata de aceitação de tecnologia e aquele aborda a usabilidade de sistemas. Na presente pesquisa, não há software associado, portanto, foram escolhidas apenas as perguntas pertinentes ao caso.

As perguntas de cada questionário foram inseridas em uma planilha e questões semelhantes foram alinhadas, para a realização de uma análise comparativa (APÊNDICE II). Aquelas que se mostraram mais relevantes e correlacionadas com o tipo de avaliação proposta foram selecionadas. Tendo em mente os princípios estabelecidos no SUS, foram escolhidas 10 (dez) perguntas objetivas, avaliadas pela escala Likert. Foram ainda incluídas duas questões subjetivas, solicitando que fossem citados pontos fortes e pontos de melhoria da metodologia aplicada. A administração do questionário e a coleta dos dados seguiram os seguintes passos:

- **Envio do Questionário:** O questionário foi distribuído eletronicamente aos participantes que responderam de forma anônima e voluntária.
- **Período de Resposta:** Os alunos tiveram o prazo de uma semana para responder. É importante ressaltar que o preenchimento não correspondia a atividade avaliativa da disciplina.

-

5.4. Análise dos Resultados

Todos os 17 alunos da disciplina de Gestão de Processos de Negócio foram convidados a responder ao questionário de avaliação inicial, porém apenas dois deles participaram. A baixa adesão pode se dever ao fato de que o preenchimento não correspondia a uma atividade avaliativa da disciplina, além de ter um período curto para respostas (uma semana). No entanto, é necessário ressaltar que esses alunos já possuíam familiaridade com a metodologia BPM, que era o foco da disciplina, o que colaborou para uma avaliação mais assertiva do questionário.

A análise dos dados coletados ocorreu de forma quantitativa considerando as respostas para as perguntas objetivas avaliadas pela escala Likert e análise qualitativa das perguntas subjetivas. Os resultados demonstraram uma avaliação positiva, embora com variações na intensidade do acordo. Nas seções a seguir, são analisadas as percepções dos participantes em relação ao método proposto.

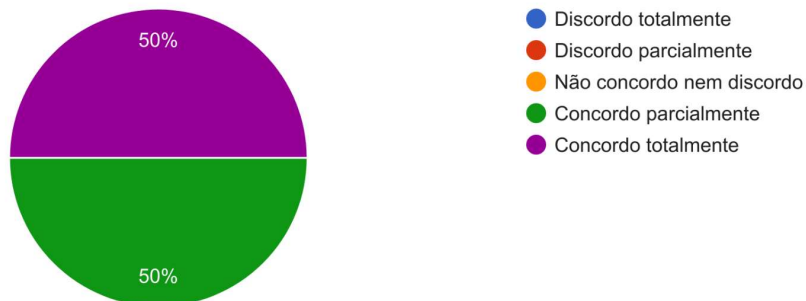
5.4.1. Avaliação das Perspectivas e Conteúdo

Ao analisar os resultados do questionário piloto, é possível identificar insights relevantes organizados em torno de aspectos-chave do instrumento. Em relação à apresentação das perspectivas (Figura 8) e das perguntas em cada perspectiva (Figura 9), os respondentes demonstraram que, de forma geral, as perspectivas apresentadas e as perguntas associadas estão alinhadas com o tema de avaliação de impacto dos projetos BPM. Esse alinhamento indica que o método possui uma boa base conceitual.

Figura 8. Percepção dos participantes sobre as perspectivas de avaliação do método proposto

1) Eu acredito que as Perspectivas apresentadas estão bem relacionadas ao tema de avaliação de impacto de projetos BPM na organização.

2 respostas

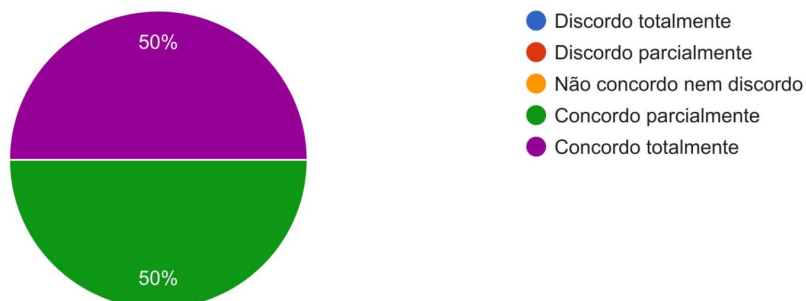


Fonte: A autora (2025)

Figura 9. Percepção dos participantes sobre as perguntas de avaliação das perspectivas de avaliação do método proposto

2) Eu acredito que as perguntas apresentadas em cada perspectiva estão bem relacionadas ao tema de avaliação de impacto de projetos BPM na organização.

2 respostas



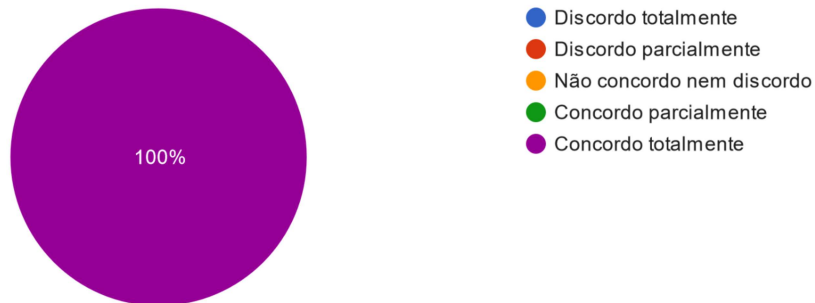
Fonte: A autora (2025)

5.4.2. Clareza e Compreensibilidade

No aspecto da clareza e compreensibilidade, os participantes evidenciaram unanimemente (Figura 10) que as informações e instruções fornecidas foram claras e objetivas. Essa clareza contribuiu para que os respondentes compreendessem facilmente o propósito do questionário e as questões apresentadas, o que é fundamental para a obtenção de dados consistentes e relevantes.

Figura 10. Percepção dos participantes sobre as instruções de preenchimento do método proposto
3) As informações fornecidas para o preenchimento do questionário foram claras.

2 respostas



Fonte: A autora (2025)

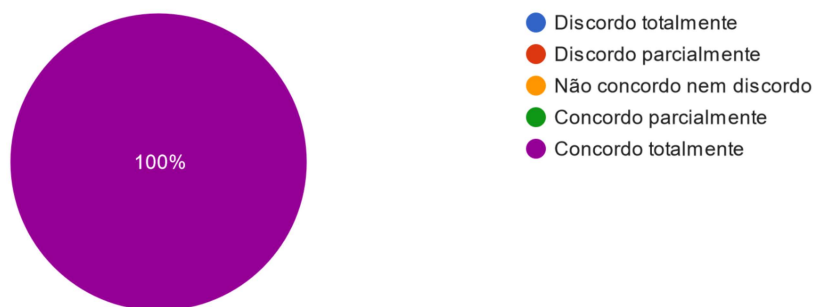
5.4.3. Utilidade e Complexidade

Quanto à utilidade e complexidade do método, os insights apontam que o questionário é percebido como uma ferramenta útil (Figura 11) para a avaliação dos impactos de projetos BPM, demonstrando aplicabilidade prática para os profissionais da área.

Figura 11. Percepção dos participantes sobre intenção de uso do método proposto

4) Eu acho que gostaria de usar esse questionário caso precisasse avaliar o impacto de um projeto BPM.

2 respostas

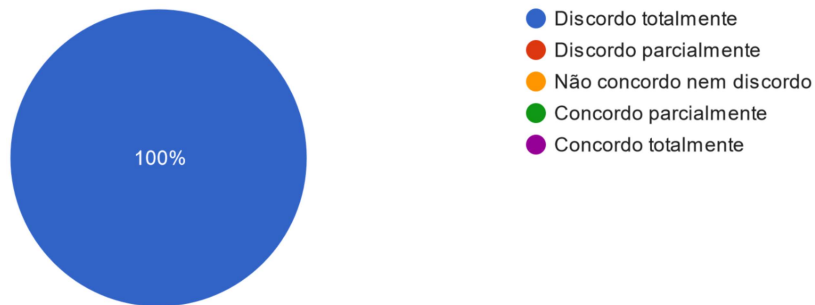


Fonte: A autora (2025)

Além disso, os participantes não consideraram o questionário excessivamente complexo (Figura 12), reforçando a ideia de que o formato e a linguagem empregados são adequados ao público-alvo e favorecem uma experiência de resposta positiva (Figura 13).

Figura 12. Percepção dos participantes sobre a complexidade do método proposto
5) Eu achei o questionário desnecessariamente complexo.

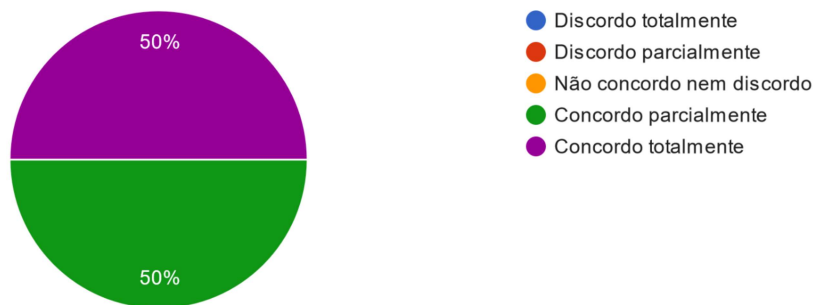
2 respostas



Fonte: A autora (2025)

Figura 13. Percepção dos participantes sobre facilidade de uso do método proposto
6) Eu achei o questionário fácil de responder.

2 respostas



Fonte: A autora (2025)

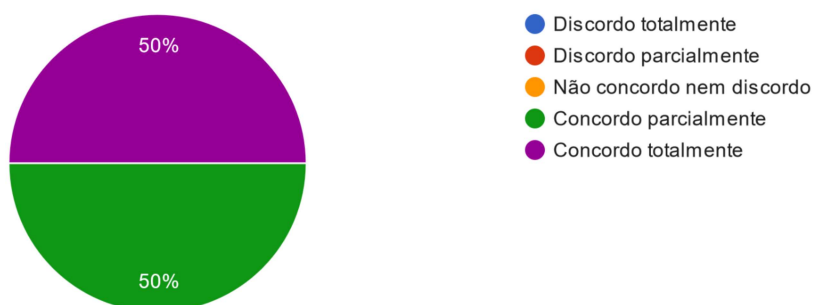
5.4.4. Organização e Consistência

Ao avaliar a organização e a consistência do questionário, os feedbacks indicam que, embora as seções estejam razoavelmente bem definidas (Figura 14), existem percepções divergentes sobre a uniformidade dos itens (Figura 15).

Figura 14. Percepção dos participantes sobre a organização do método proposto

7) Eu acho que as várias seções do questionário estão bem definidas.

2 respostas

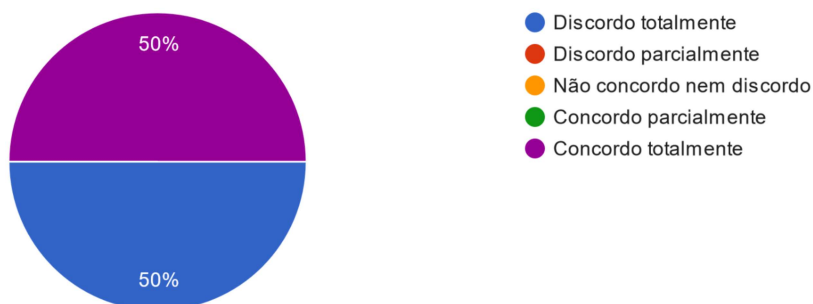


Fonte: A autora (2025)

Figura 15. Percepção dos participantes sobre inconsistências no método proposto

8) Eu acho que o questionário apresenta muita inconsistência.

2 respostas



Fonte: A autora (2025)

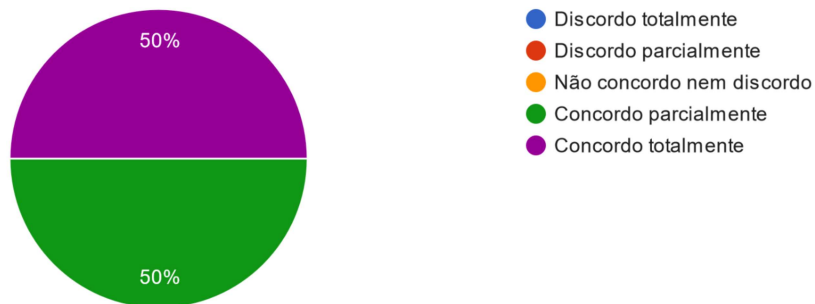
5.4.5. Adequação Geral

Por fim, a avaliação geral do instrumento foi positiva, pois os respondentes consideraram o questionário adequado para identificar os impactos dos projetos BPM (Figura 16) em uma organização e acreditam que ele pode ser facilmente compreendido e respondido pela maioria dos usuários (Figura 17).

Figura 16. Percepção dos participantes sobre adequação do método proposto

9) Na minha opinião, o questionário é adequado para identificar os impactos dos projetos BPM em uma organização.

2 respostas

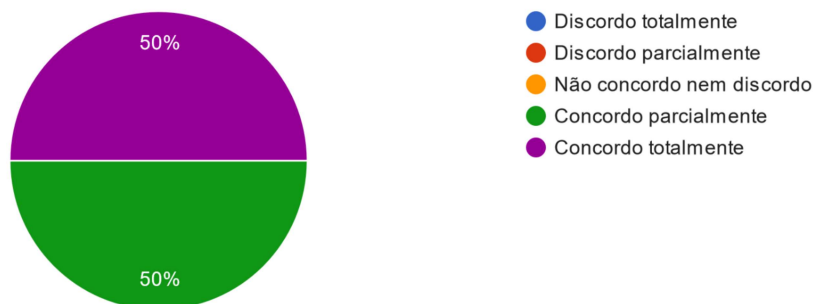


Fonte: A autora (2025)

Figura 17. Percepção dos participantes sobre generalização da facilidade de uso do método proposto

10) Eu imagino que a maioria das pessoas responderia ao questionário sem problemas.

2 respostas



Fonte: A autora (2025)

5.4.6. Feedback Aberto

Os comentários qualitativos, que eram opcionais, reforçaram pontos fortes como a objetividade e o fácil entendimento, ao mesmo tempo em que sugeriram ajustes na forma de apresentação das perguntas para tornar a análise dos resultados mais eficiente.

Em relação aos pontos fortes, obteve-se a seguinte resposta:

“Questionário de fácil entendimento e bem direto.”

Em relação aos pontos de melhoria, obteve-se a seguinte resposta:

“Acredito que avaliar TODAS as perguntas de uma vez seja uma forma ineficiente de análise em blocos. Talvez dividir pelas perspectivas tenha mais impacto e favoreça uma análise mais aprofundada acerca dos objetivos.”

5.5. Revisão e Ajustes do Método

Em síntese, os resultados do piloto sugerem a viabilidade do método, ao mesmo tempo que apontam sugestões de melhoria para o processo de avaliação do método com especialistas em BPM. Esses insights foram importantes para orientar as próximas iterações de avaliação, contribuindo para o desenvolvimento de uma ferramenta mais robusta e alinhada aos objetivos da pesquisa.

Com base na análise dos dados e feedback, o questionário foi revisado, com modificações na redação das perguntas e reformulação de instruções, com o objetivo de melhor captar o impacto dos projetos BPM. A estrutura montada para o survey com especialistas (detalhado no Capítulo 6) seguiu a indicação de melhoria que sugeriu dividir a análise das afirmativas em blocos, divididos por perspectivas.

A realização deste piloto demonstrou a importância da iteração e refinamento dos artefatos, um princípio central do DSR. O feedback obtido não apenas validou a aplicabilidade do instrumento em um ambiente controlado, mas também contribuiu para realizar ajustes contribuindo assim para sua utilidade prática em cenários reais de BPM. A avaliação inicial com a amostra piloto cumpriu seu papel fundamental dentro da abordagem DSR, evidenciando que:

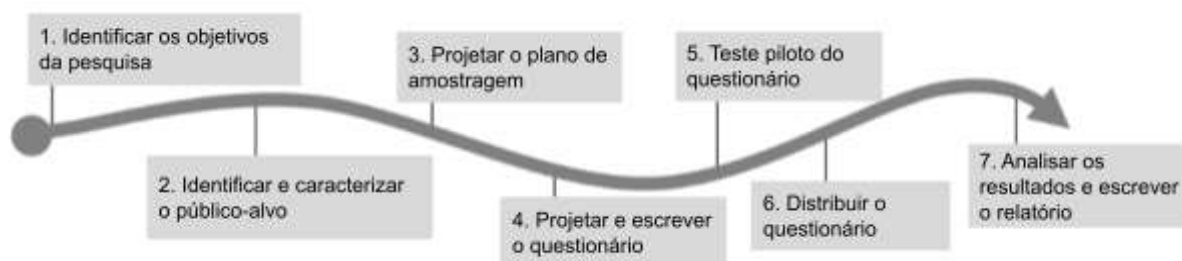
- O questionário apresentado era, em sua essência, adequado para a avaliação dos projetos BPM, mas necessitava de refinamentos para garantir maior clareza e objetividade.
- O processo iterativo de coleta e análise de feedback é indispensável para o aprimoramento dos artefatos de pesquisa, reforçando a validade interna do método proposto.
- Os ajustes realizados com base no piloto fortaleceram a aplicação futura do instrumento, permitindo uma implementação mais eficaz e alinhada às expectativas dos usuários.

6. SURVEY COM ESPECIALISTAS

Neste capítulo, apresentam-se o design e os resultados do survey aplicado para avaliar o método de avaliação de impacto de projetos de BPM, bem como uma discussão das principais conclusões decorrentes das respostas dos participantes. A pesquisa abrangeu aspectos que vão desde o perfil dos respondentes até a avaliação detalhada das perspectivas e da estrutura do método, permitindo identificar pontos fortes e áreas para aprimoramento.

A metodologia de pesquisa adotada neste estudo segue o processo de criação de um survey, estruturado em seis fases conforme os passos descritos por Kasunic (2005): (1) Definição da Pesquisa, (2) Caracterização do Público-Alvo, (3) Elaboração do Questionário, (4) Condução do Teste Piloto, (5) Distribuição do Questionário e (6) Análise dos Resultados. A Figura 18 ilustra essas etapas, que são detalhadas nas próximas seções, incluindo uma discussão adicional sobre considerações éticas.

Figura 18. Passos seguidos na condução do survey



Fonte: Traduzido de Kasunic (2005).

Na Tabela 8, é apresentada uma descrição resumida de cada um dos passos propostos pelo autor.

Tabela 8 – Visão Geral do Processo de Pesquisa de Survey

Nº	Estágio	Descrição
1	Identificar os objetivos da pesquisa	O que você quer atingir? Que informações você já tem sobre o problema?
2	Identificar e caracterizar o público-alvo	Quem, especificamente, irá responder ao survey? Que suposições você pode fazer sobre o conhecimento que eles têm sobre as suas questões, terminologia, desejo de participar, etc?
3	Projetar o plano de	Quão grande é a população do público-alvo? Como você

Nº	Estágio	Descrição
	amostragem	garante que quem irá responder pertence a este grupo?
4	Projetar e escrever o questionário	Os objetivos do survey e as questões devem ser traduzidas em itens de um questionário cuidadosamente redigidos para facilitar a análise e interpretação.
5	Teste piloto do questionário	O instrumento do questionário deve ser “testado” com membros do público-alvo para remover falhas e melhorar o instrumento.
6	Distribuir o questionário	O questionário deve ser distribuído para membros selecionados do público-alvo tal como definido no plano de amostragem.
7	Analisar os resultados e escrever o relatório	Os resultados devem ser coletados e traduzidos em exibições gráficas para facilitar o entendimento, podendo representar relatório, interpretação, inferência, generalização e advertências.

Fonte: Adaptado de Kasunic (2005, p. 7).

6.1. Identificar os Objetivos da Pesquisa

Nesta etapa, definiu-se que o objetivo do survey seria levantar a opinião de profissionais da área de gestão de processos sobre a eficácia e usabilidade do método, assim como do artefato. Especificamente, buscou-se:

- **Avaliar as Perspectivas propostas:** Verificar se as Perspectivas estavam bem relacionadas ao tema de avaliação de impacto de projetos BPM em organizações;
- **Avaliar a clareza das questões:** Verificar se as questões relacionadas a cada Perspectiva foram formuladas de maneira compreensível para os participantes;
- **Analisar a relevância dos itens:** Confirmar se cada questão contribui para a avaliação do impacto dos projetos BPM;
- **Identificar dificuldades e ambiguidades:** Levantar problemas de compreensão ou de interpretação das questões;
- **Coletar sugestões de melhoria:** Incorporar feedback dos participantes para aprimorar o questionário.

6.2. Identificar e Caracterizar o Público-Alvo

A escolha do público-alvo foi um passo crucial para a obtenção de dados relevantes e representativos. O survey foi direcionado a profissionais que atuam em projetos BPM em diferentes organizações públicas e privadas, englobando desde

funções operacionais até cargos de gestão estratégica e liderança. Dessa forma, buscou-se capturar uma diversidade de perspectivas que possibilitassem uma análise abrangente dos impactos dos projetos BPM.

6.3. Projetar o Plano de Amostragem

A escolha da amostra foi realizada por conveniência, o que significa que a seleção dos participantes ocorreu com base na disponibilidade e acessibilidade dos indivíduos, e não por meio de um processo probabilístico.

O grupo escolhido era composto por profissionais com formações, qualificações e período de atuação variados, porém todos com vasta experiência na área de BPM. Contando com diversos mestres e doutores, o tempo de atuação mais antigo identificado remonta ao ano de 1997.

Todos foram informados sobre a pesquisa e questionados se estavam dispostos a verificar o andamento e responder questionamentos sobre o método proposto.

6.4. Projetar e Escrever o Questionário

A elaboração do questionário teve como objetivo principal estruturar um instrumento capaz de coletar informações detalhadas sobre o perfil dos respondentes e suas percepções acerca do método de avaliação de impacto de projetos BPM. Ele foi projetado de modo a avaliar diferentes aspectos do método proposto por meio de afirmações avaliadas em escala Likert e de perguntas abertas, permitindo identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria.

Assim como sugerido por um dos participantes na avaliação inicial, o questionário foi dividido em seções, apresentadas mais adiante. Cada uma continha as mesmas questões que foram previamente elaboradas para o teste piloto, porém não foram realizadas de forma global, e sim em cada uma das perspectivas individualmente. As perguntas procuravam identificar a opinião dos especialistas quanto às informações que se desejava levantar. Assim, o instrumento do survey foi dividido em seções que abordaram:

- **Dados Demográficos e Profissionais:** Questões sobre o cargo ocupado, se exercem função de chefia, área de atuação (administrativa ou que lida

diretamente com o público), canais de comunicação utilizados para obter informações institucionais e tempo de experiência na organização.

- **Avaliação das Perspectivas do Método:** Itens que analisavam a pertinência das diversas perspectivas adotadas para mensurar os impactos dos projetos BPM, como Gestão Estratégica, Responsabilidade Financeira, Sociedade, Processos Internos, Aprendizagem e Crescimento, Tecnologia da Informação e Infraestrutura, Sustentabilidade e Inovação, Capacidade Analítica e Tomada de Decisão, Colaboração e Comunicação Interna e Gestão do Conhecimento.
- **Avaliação das Questões do Método:** Itens que analisavam a pertinência das questões inseridas em cada uma das perspectivas. O objetivo era identificar se as questões estavam de fato relacionadas às referidas perspectivas e se aquelas colaboravam para a mensuração dos impactos dos projetos BPM em organizações.
- **Avaliação Geral do Método:** Itens que mediam a clareza das informações fornecidas, a facilidade de uso, a complexidade do método, a definição das seções e a consistência do instrumento, bem como sua adequação para identificar os impactos dos projetos BPM.
- **Perguntas Abertas:** Espaço para que os respondentes pudessem indicar pontos fortes e sugerir melhorias para o método.

6.5. Teste Piloto do Questionário

Antes da aplicação em larga escala, foi realizado um teste piloto com alunos da disciplina de BPM em uma pós-graduação acadêmica. O objetivo do teste piloto foi verificar a clareza e a relevância das questões, bem como identificar eventuais ambiguidades ou inconsistências no instrumento. A partir dos comentários e sugestões coletadas, tanto o artefato quanto o questionário no *Google Forms* foram ajustados, aprimorando a formulação das perguntas e a organização dos itens, de modo a facilitar a interpretação e a análise dos dados. Os detalhes e resultados do teste piloto foram apresentados no Capítulo 5.

6.6. Distribuir o Questionário

Após os ajustes decorrentes do teste piloto, o questionário foi distribuído por meio do *Google Forms*, que possibilitou a criação, distribuição e coleta sistemática

das respostas dos participantes. Foram contactados profissionais que atuam na área de Gestão de Processos de Negócio, tanto em órgãos públicos como em instituições privadas, além de pesquisadores com artigos publicados, conforme anteriormente identificados (como consta no item 6.3).

Foi-lhes explicado que estava sendo desenvolvida a pesquisa "Análise de Impacto de Projetos BPM em Organizações", cuja proposta era a de ofertar um método para auxiliar a análise do impacto organizacional causado pela implantação de projetos BPM, e não apenas nos setores envolvidos. Aqueles interessados em contribuir, receberam um e-mail com a apresentação do método e o convite para responder ao questionário do *Google Forms*.

Envio do Questionário: O questionário foi distribuído eletronicamente aos participantes que responderam de forma anônima e voluntária. Ele foi amplamente divulgado em diversas redes sociais, portais institucionais e por convites via email.

Período de Resposta: O período de coleta de dados estendeu-se por cerca de dois meses, permitindo a obtenção de respostas provenientes de diferentes organizações e setores, o que enriqueceu a análise das percepções sobre o método de avaliação de impacto de projetos BPM.

6.7. Analisar os Resultados e Escrever o Relatório

A análise dos dados coletados envolveu uma abordagem mista, combinando análises quantitativas e qualitativas. Do levantamento, constatou-se que os respondentes apresentavam perfis variados, tanto em termos de cargo quanto de experiência. A diversidade de cargos, que incluiu Analistas de Processos de Negócio (e funções correlatas), gestores, diretores e especialistas da área tecnológica e acadêmica, permitiu obter uma visão multidimensional sobre o método proposto. Os dados indicaram, por exemplo, que a maioria dos participantes utiliza canais institucionais como a Página Institucional e o Email para se informar, o que reforça a importância desses meios na disseminação das informações sobre projetos BPM.

6.8. Considerações sobre Validade e Ética

Para garantir a validade dos resultados, foram adotadas medidas para mitigar ameaças relacionadas à validade de constructo, interna, de conclusão e externa, seguindo as orientações de Wohlin *et al.* (2012, p. 102 *et seq.*), conforme demonstrado na Tabela 9, a seguir.

Tabela 9 – Ameaças à validação e estratégia de mitigação

Tipos de Ameaça	Ameaça	Estratégias de Mitigação
Validade de Conclusão	Baixo poder estatístico	1. Ampla divulgação da pesquisa e do questionário para avaliação com especialistas (Survey); 2. Identificação de profissionais qualificados e experientes da área de BPM.
Validade Interna	Instrumentalização	1. As questões do survey foram cuidadosamente elaboradas, buscando simplicidade, clareza e ausência de ambiguidades. 2. O formulário de coleta de informações do survey foi cuidadosamente preparado e previamente validado.
Validade de Construto	Viés de mono-método	Realização de avaliações: 1. Análise qualitativa Analítica (análise estática); 2. Observacional (estudo de campo).
Validade Externa	Interação entre seleção e tratamento	1. Cuidadosa seleção do público-alvo; 2. Público-alvo contactado estava sabidamente envolvido em projetos de BPM (especialistas) e possuíam experiência como integrantes de escritórios de processos e/ou como professores da disciplina.

Fonte: A autora, baseado no trabalho de Wohlin *et al.* (2012, p. 102 *et seq.*), (2025)

A realização do teste piloto (Capítulo 5) foi fundamental para assegurar que as questões fossem interpretadas de forma consistente pelos respondentes, reduzindo o risco de ambiguidades. Embora a amostragem por conveniência e o número de respostas obtidas possam limitar a generalização dos resultados, a diversidade dos perfis participantes confere robustez à análise e permite inferir características relevantes sobre o impacto dos projetos BPM. A avaliação observacional (estudo de campo), será apresentada no Capítulo 7.

Conforme explicitado no Capítulo 5, a opção por não utilizar apenas o SUS ou o TAM se deve justamente ao fato de que este trata de aceitação de tecnologia e

aquele aborda a usabilidade de sistemas. Na presente pesquisa, não há software associado, portanto, foram escolhidas apenas as perguntas pertinentes ao caso.

No aspecto ético, o estudo foi conduzido garantindo o anonimato dos participantes, por meio de um questionário aplicado de forma online e anônima, com a apresentação prévia de um termo de consentimento livre e esclarecido. Dessa forma, os direitos dos respondentes foram preservados, e a confidencialidade dos dados assegurada.

Em suma, a condução deste survey possibilitou a obtenção de indícios sobre a eficácia do método de avaliação de impacto de projetos BPM, evidenciando pontos fortes e identificando áreas que requerem ajustes para maior clareza e consistência. Os resultados obtidos fornecem uma base sólida para a melhoria contínua do instrumento e para futuras investigações na área, contribuindo significativamente para o avanço do estado da arte na avaliação dos impactos dos projetos BPM em diferentes contextos organizacionais.

6.9. Resultados

Esta pesquisa recebeu respostas de 12 participantes. No tocante à avaliação das perspectivas do método, os resultados sugerem que, de modo geral, os profissionais consideram que as categorias adotadas estão bem relacionadas aos impactos dos projetos BPM, embora alguns comentários tenham apontado a necessidade de ajustes na segmentação e na clareza de determinados itens. Aspectos como a facilidade de uso e a clareza das informações foram reconhecidos como pontos fortes, enquanto a complexidade e a consistência de algumas seções suscitaram sugestões para simplificação e reorganização.

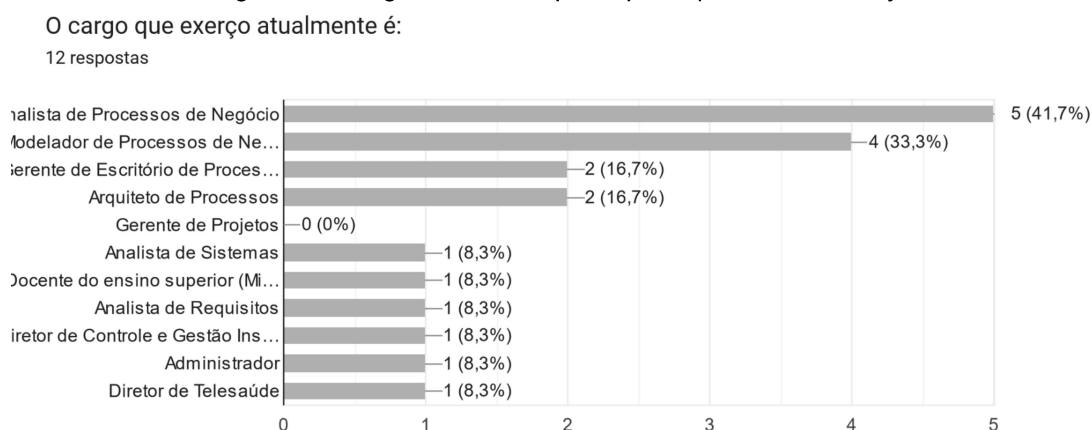
As sugestões dos especialistas foram numeradas de um a 17 (dezessete), recebendo o prefixo “S”, e serão apresentadas nas seções seguintes, juntamente com as questões propostas no survey, os perfis dos participantes, suas percepções sobre o método proposto, bem como uma análise dos resultados encontrados.

6.9.1. Perfil profissional

Os cargos ocupados pelos profissionais que responderam à pesquisa foram bastante diversificados, conforme ilustrado na Figura 19. Dos 12 respondentes, o grupo mais expressivo é composto por Analistas de Processos de Negócio e

funções correlatas, que incluem também profissionais que atuam como Modeladores e Arquitetos de Processos. O grupo de analistas totalizou 5 respostas, representando aproximadamente 41,7% da amostra. Esses profissionais, além de desempenharem funções operacionais fundamentais para a área de BPM, evidenciam a importância do método na prática cotidiana, já que estão diretamente envolvidos na modelagem e execução dos processos.

Figura 19. Cargos exercidos pelos participantes do survey



Fonte: A autora (2025)

Em seguida, destaca-se o grupo de gestores – englobando diretores, administradores e gerentes – que reuniu 4 respostas, ou 33,3% da amostra. Esse grupo traz uma visão estratégica e de alta responsabilidade na tomada de decisões, sendo crucial para a avaliação do método em termos de sua aplicabilidade e impacto em níveis hierárquicos superiores. A participação desses gestores reforça a relevância do instrumento para a análise dos impactos dos projetos BPM do ponto de vista da governança e da gestão institucional.

A área de Tecnologia da Informação também foi representada na pesquisa, com 2 respostas (16,7% da amostra), provenientes de um Analista de Sistemas e um Analista de Requisitos. Esses profissionais contribuem com uma perspectiva técnica essencial para a integração do método, destacando a importância dos aspectos de infraestrutura e suporte tecnológico na implementação dos projetos BPM.

Por fim, o setor acadêmico esteve representado por 1 docente do ensino superior (8,3% da amostra), cuja participação acrescenta uma dimensão teórica e de formação crítica à avaliação do método. A presença desse perfil é relevante, pois permite uma reflexão sobre o método a partir de uma perspectiva educacional e de

pesquisa, complementando as visões operacionais e estratégicas dos demais respondentes.

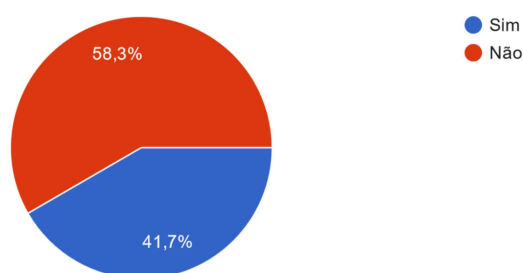
Percebe-se, ainda, pela distribuição dos percentuais dos cargos, que alguns dos participantes ocupam mais de uma das funções apontadas.

Em conclusão, a diversidade dos cargos – com uma predominância dos Analistas de Processos de Negócio e funções correlatas – demonstra que o método de avaliação de impacto de projetos BPM foi avaliado por um público heterogêneo, abrangendo desde profissionais operacionais até gestores e especialistas técnicos, além de representantes do meio acadêmico. Essa variedade de perfis enriquece a análise, pois proporciona uma visão ampla e integrada dos pontos fortes e das oportunidades de melhoria do método, contribuindo para seu refinamento e para a robustez de suas futuras aplicações em diferentes contextos organizacionais.

Os dados referentes à questão "Exerço uma função de chefia na Instituição" indicaram que 7 (aproximadamente 58,3%) não exercem funções de chefia, enquanto 5 (cerca de 41,7%) afirmaram exercer essa função (Figura 20). Esse resultado revela que a maioria dos respondentes ocupa posições que, embora possam estar envolvidas na execução e análise dos processos, não possuem atribuições de liderança formal.

Figura 20. Indicação de função de chefia

Exerço uma função de chefia na Instituição.
12 respostas



Fonte: A autora (2025)

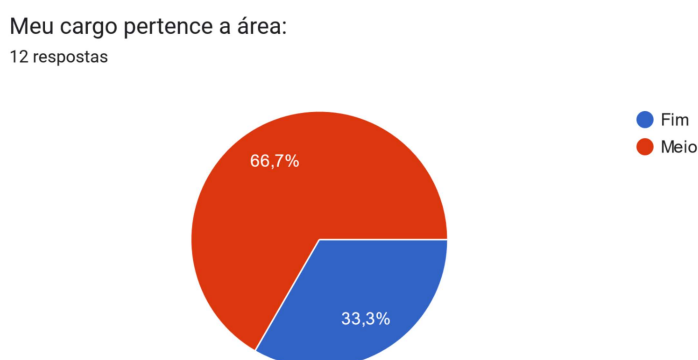
Contudo, a presença de uma parcela significativa de profissionais em cargos de chefia - 41,7% dos respondentes - oferece uma perspectiva estratégica importante para a avaliação do método de avaliação de impacto de projetos BPM. Enquanto os profissionais que não exercem funções de chefia podem contribuir com insights operacionais e técnicos, aqueles em posições de liderança tendem a

oferecer uma visão mais ampla e estratégica sobre os impactos dos projetos, considerando aspectos de governança e tomada de decisão.

Essa diversidade de perfis é fundamental, pois permite uma análise mais abrangente e robusta do método proposto, contribuindo para que as conclusões reflitam tanto as realidades operacionais quanto as estratégicas das organizações. Assim, a distribuição de respostas evidencia a relevância do instrumento em contextos variados, contribuindo para o seu aprimoramento contínuo e para uma possível validação de sua aplicabilidade em diferentes níveis hierárquicos dentro das instituições.

Os dados referentes à questão "Meu cargo pertence à área:" da Figura 21 revelam uma distinção importante entre os cargos dos respondentes, buscando identificar quais realizam atividades essenciais, que geram o produto final ou serviço da instituição ("Fim") e aqueles que realizam atividades que dão suporte ao funcionamento da organização ("Meio"). Das 12 respostas obtidas, 8 (66,7%) indicaram que seus cargos estão vinculados à área "Meio". Esses profissionais estão envolvidos com funções de apoio, coordenação e gerenciamento interno, desempenhando papéis cruciais na sustentação dos processos organizacionais.

Figura 21. Área na qual os participantes atuam



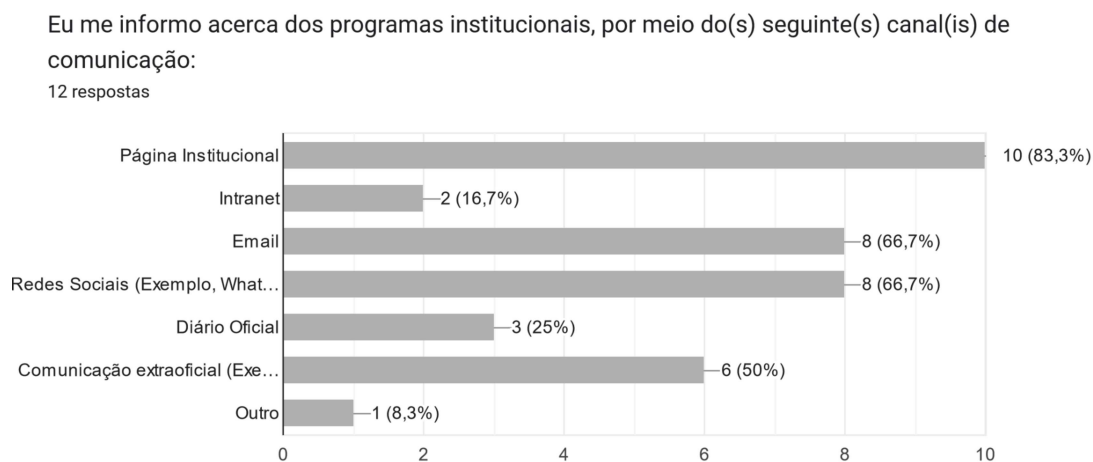
Fonte: A autora (2025)

Em contraste, 4 respostas (33,3%) indicaram pertencer à área "Fim", evidenciando que esses cargos atuam diretamente com o público ou com os usuários finais dos serviços da instituição. Essa segmentação é relevante, pois proporciona diferentes perspectivas sobre a implementação e o impacto dos projetos

BPM: enquanto os profissionais da área administrativa tendem a focalizar aspectos internos e de gestão, aqueles que atuam na linha de frente lidam com desafios relativos ao atendimento e à experiência dos usuários. Assim, a diversidade entre as áreas "Meio" e "Fim" enriquece a análise do método de avaliação de impacto, permitindo que os ajustes futuros considerem as necessidades específicas de cada segmento, contribuindo para uma abordagem mais holística e eficaz na melhoria dos processos e serviços oferecidos pela instituição.

Os dados referentes à questão "Eu me informo acerca dos programas institucionais, por meio do(s) seguinte(s) canal(is) de comunicação:" revelam uma estratégia de comunicação diversificada adotada pelos profissionais (Figura 22). A análise dos 12 respondentes mostra que a maioria utiliza múltiplos canais para se manter informada. De forma geral, a "Página Institucional" aparece como o principal meio de informação, sendo mencionada na grande maioria das respostas. Essa constatação evidencia a importância do canal oficial, que provavelmente reúne informações padronizadas e atualizadas sobre os programas institucionais.

Figura 22. Fontes de informação dos respondentes



Fonte: A autora (2025)

Além da página institucional, o "Email" e as "Redes Sociais" (como Whatsapp, Instagram, Facebook) também são amplamente utilizados, indicando que os profissionais buscam informações tanto em meios formais quanto em plataformas digitais que oferecem agilidade e acessibilidade. Outro ponto relevante é a utilização de canais de "Comunicação extraoficial", onde informações são transmitidas por

meio de colegas ou redes informais, o que sugere que, em alguns casos, os colaboradores complementam as informações oficiais com relatos e experiências compartilhadas dentro do ambiente de trabalho.

Outros canais, como o "Diário Oficial" e a "Intranet", aparecem em algumas respostas, apontando para a existência de múltiplos vetores de comunicação institucional que atendem a diferentes perfis e necessidades informacionais. Notavelmente, um dos respondentes mencionou exclusivamente as redes sociais, o que pode indicar uma preferência pessoal por esse meio ou uma percepção de maior dinamismo e interatividade nesse canal.

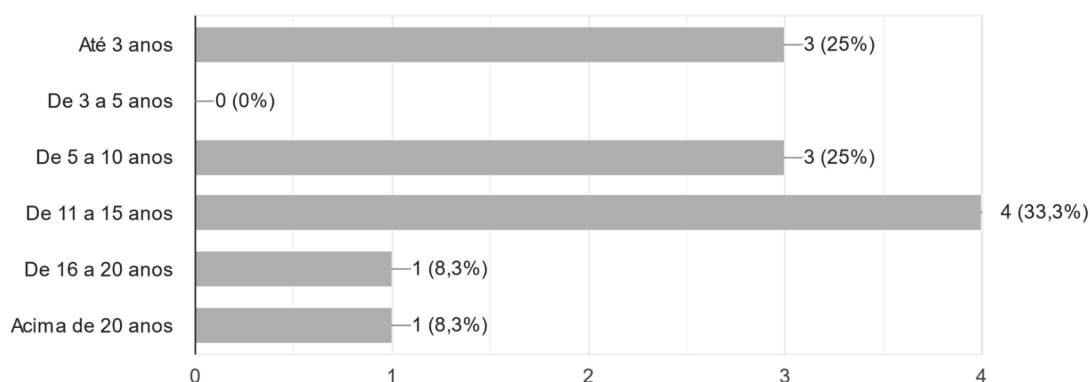
Em conclusão, os resultados sugerem que a instituição adota uma abordagem multicanal para disseminação de informações, permitindo que os colaboradores escolham os canais que melhor se adaptam às suas rotinas e preferências. Essa diversidade na utilização dos canais de comunicação não apenas amplia o alcance das informações, mas também contribui para que diferentes segmentos do público interno sejam eficazmente atingidos, garantindo uma comunicação institucional mais robusta e integrada.

Em relação à experiência profissional na instituição, dos 12 participantes (Figura 23), 4 (33,3%) possuem entre 11 e 15 anos de experiência, configurando o grupo mais expressivo e indicando que uma parcela relevante dos profissionais tem uma familiaridade consolidada com os processos e a cultura institucional. Em seguida, dois grupos iguais de 3 respostas (25% cada) correspondem aos profissionais com até 3 anos e aqueles com 5 a 10 anos de atuação, respectivamente. Esses grupos refletem tanto a presença de novos colaboradores quanto de profissionais que já acumularam uma experiência moderada dentro da instituição. Por fim, apenas 1 resposta (8,3%) foi registrada para a faixa de 16 a 20 anos e outra (8,3%) para profissionais com mais de 20 anos de experiência, representando os perfis mais veteranos que trazem um conhecimento histórico e profundo das dinâmicas institucionais.

Figura 23. Experiência profissional dos participantes

A minha experiência profissional na instituição é:

12 respostas



Fonte: A autora (2025)

Esses resultados evidenciam que a amostra é composta por profissionais com diferentes níveis de experiência, o que enriquece a análise do impacto dos projetos BPM. Enquanto os colaboradores com 11 a 15 anos de atuação oferecem uma visão robusta e consolidada dos processos internos, os que estão há até 3 anos podem contribuir com perspectivas inovadoras e uma maior receptividade a mudanças. Os profissionais com 5 a 10 anos equilibram essas duas dimensões, apresentando uma mescla de experiência e adaptabilidade. Por sua vez, os poucos respondentes com mais de 16 anos de atuação agregam um conhecimento histórico valioso, que pode ser essencial para a identificação de tendências e para a implementação de melhorias sustentáveis.

Em resumo, a diversidade de tempos de experiência dos respondentes possibilita uma compreensão mais abrangente e integrada dos impactos dos projetos BPM, considerando as contribuições de profissionais em diferentes estágios de suas carreiras. Essa variedade é crucial para validar e aprimorar o método de avaliação, pois permite que o instrumento seja ajustado para atender tanto às necessidades dos novos colaboradores quanto às expectativas dos profissionais mais experientes.

Nas seções a seguir, são analisadas as percepções dos participantes em relação ao método proposto.

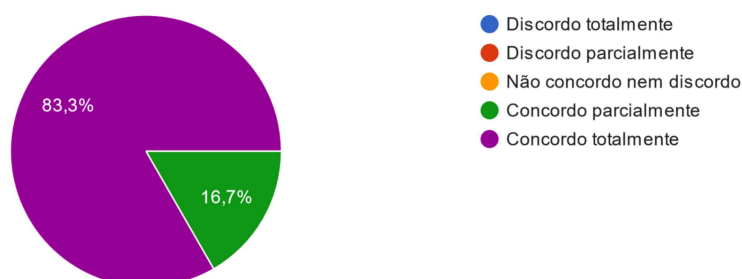
6.9.2. Método de avaliação de impacto

Em relação à afirmação *"Eu acredito que as Perspectivas propostas (listadas na imagem) estão bem relacionadas ao tema de avaliação de impacto de projetos BPM na organização"*, o consenso dos participantes foi positivo. Do ponto de vista dos respondentes, as perspectivas escolhidas para avaliar os impactos dos projetos BPM fazem sentido (Figura 24). Dos 12 participantes, 10 marcaram "Concordo totalmente" e apenas 2 indicaram "Concordo parcialmente". Em outras palavras, a maioria dos profissionais avaliou que as dimensões propostas estão bem alinhadas com o tema e capturam de maneira abrangente os aspectos críticos para a análise dos impactos desses projetos na organização.

Figura 24. Percepção dos participantes do survey em relação às perspectivas do método proposto

1) Eu acredito que as Perspectivas propostas (listadas na imagem) estão bem relacionadas ao tema de avaliação de impacto de projetos BPM na organização.

12 respostas



Fonte: A autora (2025)

Esse alto índice de concordância mostra que os elementos teóricos utilizados para compor o método são relevantes e adequados para o contexto dos projetos BPM. Em resumo, os dados indicam que as perspectivas escolhidas foram bem recebidas e são vistas como pertinentes para uma avaliação eficaz dos impactos dos projetos BPM.

Do ponto de vista dos respondentes que não concordaram completamente com a afirmativa anterior, foram obtidas duas sugestões para aprimorar o método:

S1: *“Sugiro acrescentar uma perspectiva voltada para a qualidade dos dados e das informações que giram em torno de projetos BPM. Como as informações são percebidas e executadas a partir da utilização de um projeto BPM.”*

S2: *“Acredito que a perspectiva 7 poderia ser segmentada em duas perspectivas distintas. Além disso acredito que inovação é um conceito mais abrangente do que apenas ‘melhoria da tecnologia’.”*

Quanto à **S1**, o participante percebe, na S10, que a sua sugestão já foi contemplada na Perspectiva Capacidade Analítica e Tomada de Decisão. Portanto, não foi necessário realizar alterações.

Em relação à **S2**, as questões que tratam de tecnologia são contempladas em outra perspectiva. As questões da Perspectiva Sustentabilidade e Inovação fazem referência a processos de negócio, abertura [para] e cultura de inovação. Assim, compreende-se que não há necessidade de alterações.

Quanto à questão da segmentação, há outras sugestões abordando a necessidade de simplificação. Segmentar tem o potencial de aumentar consideravelmente o formulário de avaliação, o que poderia ser prejudicial à adesão de participantes. Destarte, entende-se que a segmentação seria mais prejudicial do que benéfica ao método proposto, não ensejando alterações.

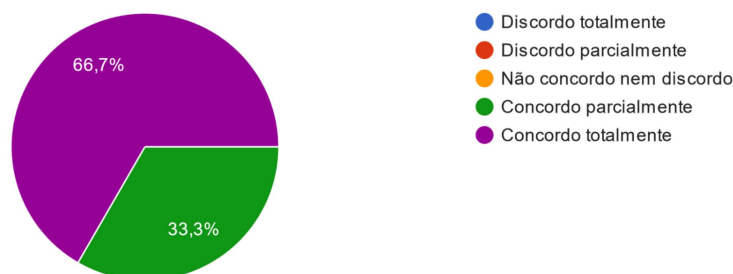
6.9.3. Perspectiva da Gestão Estratégica

Em relação à avaliação das perguntas para a perspectiva da gestão estratégica, os participantes, de forma geral, demonstraram uma visão positiva, reconhecendo que os itens estão, em grande parte, alinhados com o tema de avaliação de impacto dos projetos BPM (Figura 25). Vários responderam "Concordo totalmente", evidenciando que as perguntas refletem bem a relação entre os processos e os objetivos estratégicos da organização.

Figura 25. Percepção dos participantes do survey em relação à perspectiva da Gestão Estratégica

Eu acredito que as perguntas propostas para avaliar a perspectiva da gestão estratégica estão bem relacionadas ao tema de avaliação de impacto de projetos BPM na organização.

12 respostas



Fonte: A autora (2025).

Entretanto, 4 das 12 respostas apontaram "Concordo parcialmente", indicando que nem todos os profissionais se sentiram completamente seguros quanto à clareza e à necessidade de todos os itens. Apesar de marcarem concordo parcialmente, apenas um comentário foi recebido:

S3: *"Fiquei me questionando se o fato do processo estar relacionado a um objetivo por si só já não garanta também que ele contribuirá para o atingimento do objetivo. Me pareceu um pouco redundante as perguntas 1.1. e 1.2."*

Quanto a esta sugestão, entende-se que o fato do processo estar relacionado a um objetivo estratégico da organização não garante que ele esteja contribuindo para seu atingimento. Por esta razão, as questões foram mantidas.

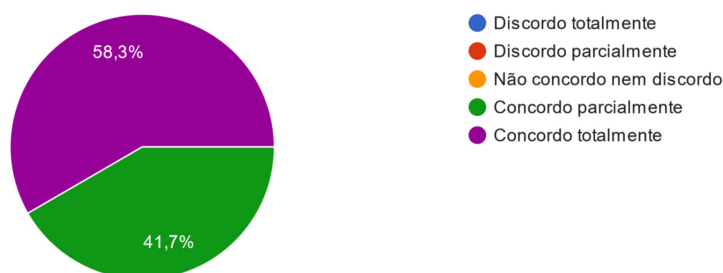
6.9.4. Perspectiva da Responsabilidade Financeira

Em relação às perguntas que avaliam a perspectiva da Responsabilidade Financeira, os resultados foram, de forma geral, positivos, mas também sugerem que há espaço para alguns ajustes (Figura 26). Dos 12 respondentes, 7 manifestaram total concordância com a ideia de que as questões estão bem relacionadas ao tema de avaliação de impacto dos projetos BPM, enquanto os outros 5 optaram por concordar parcialmente. Isso indica que, embora a maioria veja uma boa conexão entre os itens propostos e a dimensão financeira dos projetos, uma parcela dos participantes acredita que alguns aspectos poderiam ser refinados.

Figura 26. Percepção dos participantes do survey em relação à perspectiva da Responsabilidade Financeira

Eu acredito que as perguntas propostas para avaliar a perspectiva da Responsabilidade Financeira estão bem relacionadas ao tema de avaliação de impacto de projetos BPM na organização.

12 respostas



Fonte: A autora (2025)

Apesar de 7 participantes terem marcado "Concordo parcialmente" em relação à adequação das perguntas para a perspectiva da Responsabilidade Financeira, apenas um comentário aberto foi registrado:

S4: *"Acredito que prestação de contas esteja mais vinculada à perspectiva da Sociedade."*

Essa observação, embora isolada, indica uma possível sobreposição entre as dimensões avaliadas e aponta para a necessidade de revisar a categorização dos itens, de modo a refletir com maior clareza as nuances dos impactos dos projetos BPM.

Por outro lado, a prestação de contas citada na Perspectiva Responsabilidade Financeira é uma obrigação legal e ética, na qual as instituições emitem relatórios contendo informações detalhadas sobre receitas, despesas, ativos e passivos (transações financeiras e utilização de recursos). No caso da Perspectiva Sociedade possui aspectos mais voltados às instituições públicas ou sem fins lucrativos. Desta forma, foi decidido que, para o momento, a questão relacionada à prestação de contas deveria ser mantida e revisada em um trabalho futuro.

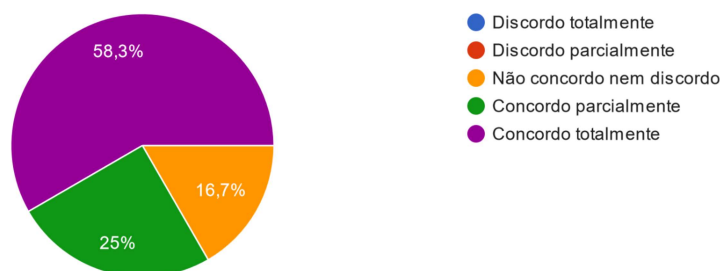
6.9.5. Perspectiva da Sociedade

Em relação à avaliação das perguntas para a perspectiva da Sociedade, a resposta geral foi bastante positiva (Figura 27). A maioria dos participantes (7 de 12) afirmou "Concordo totalmente", demonstrando que, para eles, as questões estão bem relacionadas ao tema de avaliação de impacto dos projetos BPM na organização. Além disso, três respondentes marcaram "Concordo parcialmente", o que indica que, embora vejam valor nas perguntas, talvez haja alguns pontos que poderiam ser aprimorados para melhorar ainda mais a conexão com o tema. Dois participantes optaram por não se posicionar nem concordar nem discordar, sugerindo alguma reserva ou neutralidade quanto à formulação dos itens. Em resumo, os dados apontam que a maioria dos profissionais reconhece a pertinência das perguntas na abordagem da perspectiva da Sociedade, mas também indicam que há espaço para ajustes que possam tornar a avaliação ainda mais clara e alinhada com os impactos dos projetos BPM.

Figura 27. Percepção dos participantes do survey em relação à perspectiva da Sociedade

Eu acredito que as perguntas propostas para avaliar a perspectiva da Sociedade estão bem relacionadas ao tema de avaliação de impacto de projetos BPM na organização.

12 respostas



Fonte: A autora (2025)

Dos respondentes que ofereceram sugestões para a pergunta aberta, foram registradas duas contribuições:

S5: “As perguntas 3.6 e 3.7 na coluna da direita não parecem ter relação com a perspectiva sociedade.”

S6: “Acredito que prestação de contas esteja mais vinculada à perspectiva da Sociedade.”

Esses comentários, embora feitos por apenas dois participantes, destacam a necessidade de revisar a categorização dos itens. Tais insights foram úteis para refinar o questionário, garantindo que cada pergunta esteja claramente alinhada com os aspectos específicos da dimensão social na avaliação dos impactos dos projetos BPM.

Quanto à **S5**, as questões foram incluídas na Perspectiva “Sociedade” em virtude dos tempos de ciclo e baixa ocorrência de erros serem relacionadas à eficiência que os cidadãos esperam de instituições públicas e sem fins lucrativos. Foi realizada uma melhoria na formulação da proposição.

No caso de instituições privadas, de maneira geral, elas são também contempladas na Afirmativa 2.3, que trata de desperdício de recursos. Desta forma, foi decidido que, para o momento, as questões deveriam ser mantidas e revisadas em um trabalho futuro.

Em relação à **S6**, esta foi uma sugestão repetida pelo participantes e já tratada, conforme indicado na explicitação da **S4**.

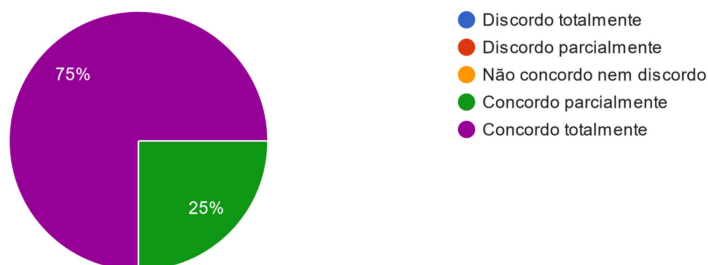
6.9.6. Perspectiva de Processos Internos

Em relação à afirmação "Eu acredito que as perguntas propostas para avaliar a perspectiva de Processos Internos estão bem relacionadas ao tema de avaliação de impacto de projetos BPM na organização" (Figura 28), os resultados foram bastante positivos. A maioria dos participantes – 9 dos 12 respondentes – expressou total concordância, demonstrando que, de forma geral, as questões estão alinhadas com o tema. Apenas 3 participantes optaram por "concordo parcialmente", o que sugere que, mesmo havendo um consenso forte, há pequenos pontos que poderiam ser ajustados para tornar a avaliação ainda mais precisa. Em resumo, os dados indicam que a perspectiva de Processos Internos está bem representada no questionário, reforçando a eficácia do instrumento na mensuração dos impactos dos projetos BPM dentro da organização.

Figura 28. Percepção dos participantes do survey em relação à perspectiva de Processos Internos

Eu acredito que as perguntas propostas para avaliar a perspectiva de Processos Internos estão bem relacionadas ao tema de avaliação de impacto de projetos BPM na organização.

12 respostas



Fonte: A autora (2025)

Em relação à pergunta aberta, um dos respondentes sugeriu uma alteração:

S7: *"Eu trocaria o nome dessa perspectiva de "processos internos" para "melhoria contínua".*

Neste caso, a opção foi pela manutenção do nome "Processos Internos", pois esta expressão facilita a compreensão dos stakeholders em instituições com baixa maturidade em gestão por processos e/ou cultura de melhoria contínua.

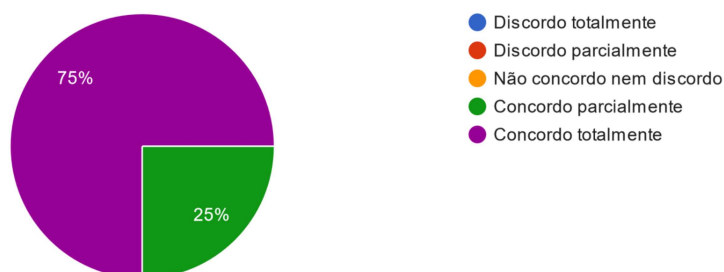
6.9.7. Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento (Pessoas)

Em relação às perguntas que medem a perspectiva de "Aprendizagem e Crescimento (Pessoas)", a impressão geral foi bastante positiva (Figura 29). A maioria dos participantes demonstrou forte concordância, com a maior parte respondendo "Concordo totalmente". Isso indica que, para a maioria, as questões realmente capturam bem os aspectos de aprendizado e desenvolvimento das pessoas no contexto dos projetos BPM. Embora alguns tenham optado por "Concordo parcialmente", isso sugere apenas que há pequenos pontos que poderiam ser ajustados, sem comprometer o valor geral das perguntas.

Figura 29. Percepção dos participantes do survey em relação à perspectiva de Aprendizagem e Crescimento (Pessoas)

Eu acredito que as perguntas propostas para avaliar a perspectiva de Aprendizagem e Crescimento (Pessoas) estão bem relacionadas ao...ção de impacto de projetos BPM na organização.

12 respostas



Fonte: A autora (2025)

Vale ressaltar que não foram registradas sugestões de melhoria para essa perspectiva. Em resumo, os dados refletem que essa perspectiva está bem representada no questionário e é vista como relevante para a avaliação dos impactos dos projetos BPM na organização, reforçando a importância de abordar o crescimento e a capacitação dos colaboradores como parte fundamental do sucesso desses projetos.

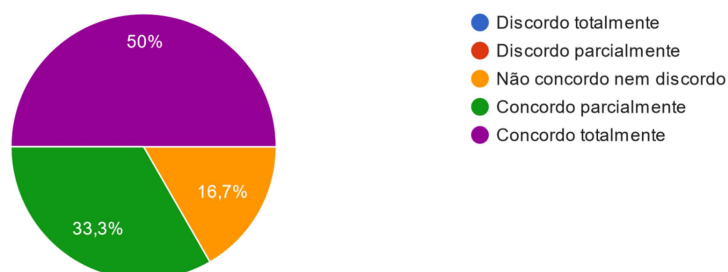
6.9.8. Perspectiva de Tecnologia da Informação e Infraestrutura

Analisando as respostas dos participantes sobre a perspectiva de Tecnologia da Informação e Infraestrutura, nota-se uma avaliação majoritariamente positiva, mas com algumas variações (Figura 30). Dos 12 respondentes, 6 afirmaram "Concordo totalmente", demonstrando um forte alinhamento entre as perguntas e o tema de avaliação dos impactos dos projetos BPM nessa área.

Figura 30. Percepção dos participantes do survey em relação à perspectiva de Tecnologia da Informação e Infraestrutura

Eu acredito que as perguntas propostas para avaliar a perspectiva de Tecnologia da Informação e Infraestrutura estão bem relacionadas ao tema de...iação de impacto de projetos BPM na organização.

12 respostas



Fonte: A autora (2025)

Outros 4 participantes escolheram "Concordo parcialmente", sugerindo que, embora reconheçam a relevância dos itens, há pequenos pontos que poderiam ser refinados para melhorar a clareza ou a abrangência da avaliação. Além disso, 2 respondentes se mantiveram neutros, optando por "Não concordo nem discordo", o que indica alguma reserva quanto à pertinência total das questões. Porém, não foram recebidos comentários ou sugestões de melhoria.

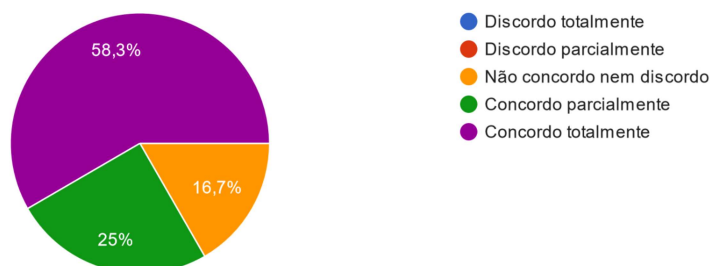
6.9.9. Perspectiva da Sustentabilidade e Inovação

Quando se trata das perguntas voltadas para a perspectiva de Sustentabilidade e Inovação (Figura 31), a maioria dos participantes demonstrou uma avaliação bastante positiva. Dos 12 respondentes, 7 afirmaram "Concordo totalmente", o que indica que, para a maioria, as questões estão bem alinhadas com o tema de avaliação dos impactos dos projetos BPM. Por outro lado, 3 participantes escolheram "Concordo parcialmente" e 2 optaram por "Não concordo nem discordo", sugerindo que há alguns pontos que ainda podem ser aprimorados para tornar a conexão entre as perguntas e os conceitos de sustentabilidade e inovação ainda mais clara.

Figura 31. Percepção dos participantes do survey em relação à perspectiva da Sustentabilidade e Inovação

Eu acredito que as perguntas propostas para avaliar a perspectiva de Sustentabilidade e Inovação estão bem relacionadas ao tema de avaliação de impacto de projetos BPM na organização.

12 respostas



Fonte: A autora (2025)

Observando as sugestões deixadas pelos respondentes para essa pergunta aberta, podemos identificar dois pontos principais de crítica:

S8: “A categoria “*inovação*” é muito ampla e, na minha opinião, se distancia de uma análise objetiva de um projeto de BPM.”

S9: “Penso que deveria ser mais detalhado a questão da sustentabilidade. Muito genérico tendo em vista que sustentabilidade pode ter vários aspectos, como social, ambiental e de governança. Acho também que é preciso detalhar o conceito de *inovação* para ficar claro.”

Quanto à **S8**, deve-se levar em consideração que a inovação tecnológica pode ser uma das consequências da implantação de um projeto BPM, embora não seja necessariamente o seu foco principal. Já a inovação de processos foi contemplada na Perspectiva “Processos Internos”.

Já em relação à **S9**, entende-se que detalhar a parte da sustentabilidade tem o potencial de aumentar consideravelmente o formulário de avaliação, o que poderia ser prejudicial à adesão de participantes. Vale ressaltar que, neste sentido, há quatro outras sugestões em que os especialistas opinaram sobre a necessidade de simplificação e redução de perspectivas.

Em resumo, esses comentários indicam a possível necessidade de ajustes na definição e delimitação dos termos “*inovação*” e “*sustentabilidade*” no instrumento,

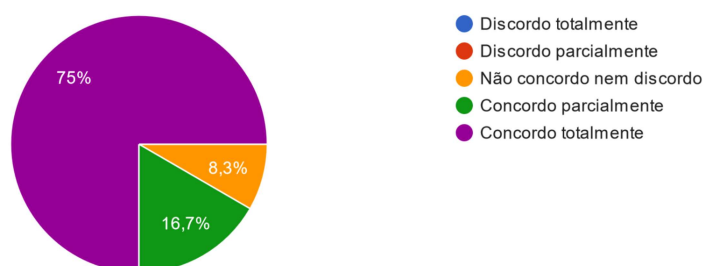
de modo a torná-los mais específicos e alinhados com os objetivos da avaliação. No entanto, foi decidido que, para o momento, os termos deveriam ser mantidos e revisados em um trabalho futuro.

6.9.10. Perspectiva da Capacidade Analítica e Tomada de Decisão

Sobre as perguntas voltadas para a Capacidade Analítica e Tomada de Decisão, a percepção dos participantes foi, em geral, bastante positiva (Figura 32). Dos 12 respondentes, 9 expressaram total concordância, indicando que, para a maioria, as questões realmente capturam os elementos essenciais dessa dimensão no contexto dos projetos BPM. Apenas 2 participantes demonstraram concordância parcial e 1 permaneceu neutro, sem se posicionar de forma definitiva.

Figura 32. Percepção dos participantes do survey em relação à perspectiva da Capacidade Analítica e Tomada de Decisão

Eu acredito que as perguntas propostas para avaliar a perspectiva de Capacidade Analítica e Tomada de Decisão estão bem relacionadas ao te...ção de impacto de projetos BPM na organização.
12 respostas



Fonte: A autora (2025)

Quanto à pergunta aberta, um dos participantes escreveu:

S10: *"Acredito que aqui se encaixa a minha sugestão inicial."*

Esse comentário, embora breve, indica que a sugestão que o respondente já havia mencionado anteriormente na Seção 6.3.2 já havia sido contemplada na perspectiva de Capacidade Analítica e Tomada de Decisão. Isso sugere que, de modo geral, as perguntas estão bem alinhadas com o tema da avaliação de impacto, refletindo de forma adequada os aspectos relacionados à análise crítica e à tomada de decisão nas organizações.

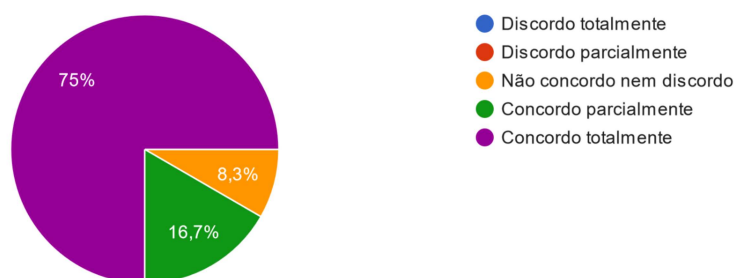
6.9.11. Perspectiva de Colaboração e Comunicação Interna

Analizando os resultados para a perspectiva de Colaboração e Comunicação Interna, percebe-se um forte consenso positivo (Figura 33). A grande maioria dos respondentes (9 de 12) indicou "Concordo totalmente", o que demonstra que, para a maioria, as perguntas formuladas capturam de forma eficaz os aspectos dessa dimensão no contexto dos projetos BPM. Apenas 2 participantes optaram por "Concordo parcialmente" e 1 permaneceu neutro, sugerindo que, embora a avaliação seja majoritariamente favorável, há pequenas oportunidades de ajuste para tornar o instrumento ainda mais claro. Em resumo, esses dados reforçam a relevância e a adequação das questões relacionadas à colaboração e comunicação interna para a mensuração dos impactos dos projetos BPM na organização. Vale ressaltar que não houveram sugestões de melhoria.

Figura 33. Percepção dos participantes do survey em relação à perspectiva de Colaboração e Comunicação Interna

Eu acredito que as perguntas propostas para avaliar a perspectiva de Colaboração e Comunicação Interna estão bem relacionadas ao tema de avaliação de impacto de projetos BPM na organização.

12 respostas



Fonte: A autora (2025)

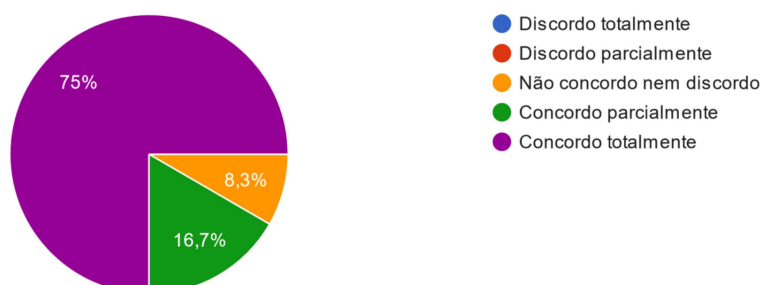
6.9.12. Perspectiva da Gestão do Conhecimento

Observando as respostas dos participantes sobre a perspectiva de Gestão do Conhecimento (Figura 34), nota-se uma avaliação bastante positiva. Dos 12 respondentes, 9 afirmaram "Concordo totalmente", o que mostra que, para a maioria, as perguntas conseguem refletir bem os aspectos relacionados à gestão do conhecimento no contexto dos projetos BPM. Apenas 2 participantes optaram por "Concordo parcialmente" e 1 ficou neutro, sem se posicionar nem a favor nem contra.

Figura 34. Percepção dos participantes do survey em relação à perspectiva de Gestão do Conhecimento

Eu acredito que as perguntas propostas para avaliar a perspectiva de Gestão do Conhecimento estão bem relacionadas ao tema de avaliação de impacto de projetos BPM na organização.

12 respostas



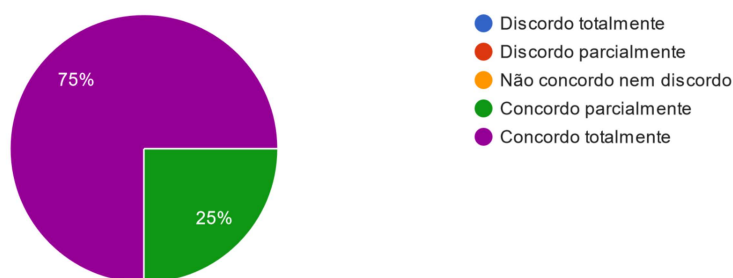
Fonte: A autora (2025)

Vale ressaltar que não houveram sugestões de melhoria. Isso indica que a estrutura e o conteúdo das questões sobre Gestão do Conhecimento estão, em geral, alinhados com o objetivo de mensurar o impacto dos projetos BPM na organização. A forte adesão à avaliação positiva sugere que o instrumento é capaz de captar de forma adequada como o conhecimento é gerido, compartilhado e aplicado nos ambientes organizacionais. Embora haja uma pequena parcela que veja espaço para melhorias, esses dados reforçam a robustez do método adotado para essa perspectiva, evidenciando sua relevância na análise dos impactos dos projetos BPM.

6.9.13. Opinião sobre o método de avaliação de impacto

Sobre a clareza das informações para a utilização do método, a avaliação foi predominantemente positiva (Figura 35). Dos 12 participantes, 9 indicaram "Concordo totalmente", demonstrando que, para a maioria, as instruções e detalhes apresentados são claros e suficientes para a aplicação do método. Apenas 3 responderam "Concordo parcialmente", sugerindo que, embora a compreensão seja boa de modo geral, ainda podem existir pequenos pontos que, se ajustados, contribuiriam para tornar a comunicação ainda mais precisa.

Figura 35. Opinião dos participantes do survey sobre a clareza do método proposto
As informações fornecidas para a utilização do método foram claras.
12 respostas



Fonte: A autora (2025)

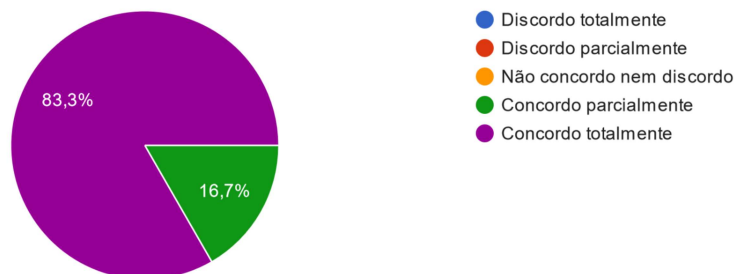
Esses resultados reforçam que a maioria dos usuários entende bem como utilizar o método, o que é fundamental para sua efetividade na mensuração dos impactos dos projetos BPM. Ao mesmo tempo, a opção "Concordo parcialmente" sinaliza uma leve oportunidade de aprimoramento, sem comprometer a avaliação geral da clareza das informações. Em resumo, a comunicação do método está adequada e, com eventuais pequenos ajustes, pode alcançar um nível ainda maior de compreensão entre os usuários.

Quanto à afirmação "Eu acho que gostaria de usar esse método caso precisasse avaliar o impacto de um projeto BPM" (Figura 36), os dados mostram uma forte aceitação do método entre os participantes. A maioria se posicionou de forma bastante favorável, com a maioria das respostas sendo "Concordo totalmente". Apenas alguns respondentes optaram por "Concordo parcialmente", mas isso não diminui o consenso geral de que o método é atraente e prático para aplicação.

Figura 36. Opinião dos participantes do survey sobre a intenção de uso do método proposto

Eu acho que gostaria de usar esse método caso precisasse avaliar o impacto de um projeto BPM.

12 respostas



Fonte: A autora (2025)

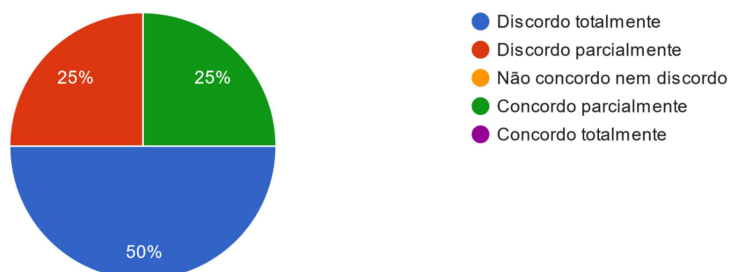
Em resumo, os resultados indicam que, se necessário, os profissionais estariam dispostos a utilizar esse método para mensurar os impactos de projetos BPM. Essa resposta positiva reforça a ideia de que o instrumento possui uma boa aplicabilidade prática, atendendo às expectativas dos usuários e demonstrando seu potencial para contribuir de maneira efetiva na avaliação dos resultados dos projetos BPM.

Quando se trata da complexidade do método (Figura 37), os participantes, em geral, não o consideram excessivamente complicado. Das 12 respostas, a maioria apontou para uma visão mais simplificada, com 6 respostas indicando discordância total em relação à afirmação de que o método é desnecessariamente complexo e outras 3 expressando discordância parcial. Apenas 3 participantes mostraram uma tendência para concordar parcialmente, sugerindo que, embora haja algumas percepções de complexidade, essa não é a opinião predominante. Em resumo, o método é visto como adequado e acessível para a maioria dos usuários, sem apresentar dificuldades significativas em sua aplicação.

Figura 37. Opinião dos participantes do survey sobre a complexidade do método proposto

Eu achei o método desnecessariamente complexo.

12 respostas



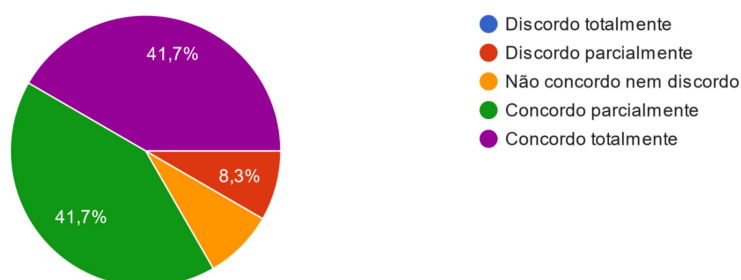
Fonte: A autora (2025)

Sobre a facilidade de responder ao método (Figura 38), a maioria dos participantes demonstrou uma avaliação positiva. Das 12 respostas, cinco afirmaram que concordam totalmente e outras cinco concordaram parcialmente, o que indica que, na prática, a maioria acha o método fácil de responder. Apenas um participante discordou parcialmente e outro se posicionou de forma neutra. Esses resultados sugerem que o instrumento é, em geral, intuitivo e acessível, permitindo que os usuários completem o questionário sem enfrentar dificuldades significativas, mesmo que existam pequenas variações na percepção individual sobre a facilidade de uso.

Figura 38. Opinião dos participantes do survey sobre a facilidade do método proposto

Eu achei o método fácil de responder.

12 respostas



Fonte: A autora (2025)

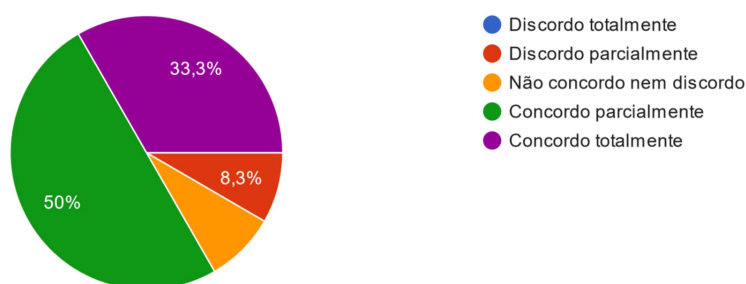
Sobre a organização do método (Figura 39), os participantes deram uma visão relativamente positiva sobre como as seções estão definidas. Dos 12 respondentes, 4 manifestaram forte concordância, respondendo "Concordo

totalmente", enquanto a maioria (6) optou por "Concordo parcialmente". Isso mostra que, de modo geral, a estrutura do método é considerada clara, embora ainda haja espaço para ajustes que possam tornar a divisão entre as seções mais evidente. Apenas um participante se posicionou com "Discordo parcialmente" e outro ficou neutro, dizendo "Não concordo nem discordo", o que indica que poucas pessoas tiveram dúvidas ou reservas significativas. Em resumo, a maioria reconhece que as seções do método estão bem definidas, mas a predominância de respostas parciais sugere que refinamentos na organização ou na apresentação das partes podem contribuir para uma compreensão ainda melhor do instrumento.

Figura 39. Opinião dos participantes do survey sobre a organização das seções do método proposto

Eu acho que as várias seções do método estão bem definidas.

12 respostas



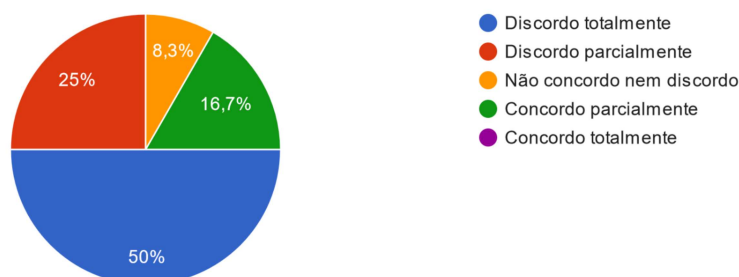
Fonte: A autora (2025)

Ao analisar as respostas sobre se o método apresenta muita inconsistência (Figura 40), nota-se que a maioria dos participantes não compartilha dessa visão. Na prática, a maioria dos respondentes se posicionou contra a ideia de que o método é inconsistente: 6 participantes disseram "Discordo totalmente" e 3 "Discordo parcialmente". Apenas 2 indicaram "Concordo parcialmente" e 1 ficou neutro. Em outras palavras, a maioria não percebe grandes inconsistências no método, embora alguns pontos pontuais possam ser aprimorados. Essa distribuição sugere que, de modo geral, os usuários veem o método como consistente, mas há pequenas reservas que podem ser exploradas em futuras revisões para aumentar ainda mais a clareza e a uniformidade do método.

Figura 40. Opinião dos participantes do survey sobre inconsistências no método proposto

Eu acho que o método apresenta muita inconsistência.

12 respostas



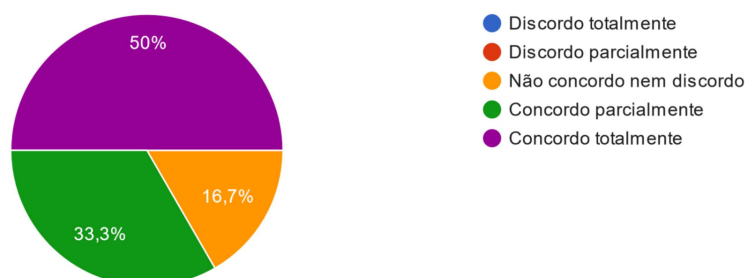
Fonte: A autora (2025)

Na avaliação da adequação do método para identificar os impactos dos projetos BPM (Figura 41), os participantes expressaram uma opinião predominantemente positiva. Dos 12 respondentes, 6 manifestaram total concordância com a afirmação, evidenciando que metade deles considera o método plenamente adequado para essa finalidade. Além disso, 4 participantes indicaram concordância parcial, sugerindo que, embora reconheçam a eficácia geral do método, ainda percebem aspectos que podem ser aprimorados. Apenas 2 respondentes optaram por uma posição neutra, sem se comprometer com uma opinião mais definida.

Figura 41. Opinião dos participantes do survey sobre a adequação do método proposto

Na minha opinião, o método é adequado para identificar os impactos dos projetos BPM em uma organização.

12 respostas



Fonte: A autora (2025)

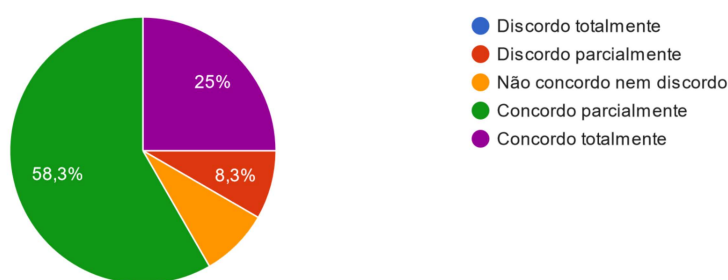
Em resumo, esses resultados demonstram que, de modo geral, os profissionais acreditam que o método é adequado para mensurar os impactos dos projetos BPM nas organizações. Ao mesmo tempo, a presença de respostas parciais e neutras aponta para a possibilidade de ajustes que possam aumentar ainda mais a clareza e a precisão da ferramenta.

Sobre a afirmação "Eu imagino que a maioria das pessoas utilizaria o método sem problemas" (Figura 42), a percepção dos respondentes foi moderadamente otimista, mas com certa cautela. A maioria dos participantes optou por "Concordo parcialmente", o que sugere que, embora muitos acreditem que o método é, em geral, fácil de utilizar, ainda existem algumas reservas sobre sua universalidade.

Figura 42. Opinião dos participantes do survey sobre a utilização do método proposto

Eu imagino que a maioria das pessoas utilizaria o método sem problemas.

12 respostas



Fonte: A autora (2025)

Houve também três respostas de "Concordo totalmente", reforçando que uma parte significativa vê o método como intuitivo, enquanto uma resposta "Discordo parcialmente" e outra "Não concordo nem discordo" indicam que alguns têm dúvidas ou percebem desafios para uma adoção ampla. Em resumo, os dados apontam que, embora a maioria imagine que a maioria dos usuários conseguirá utilizar o método sem problemas, há espaço para ajustes que possam tornar o instrumento ainda mais acessível e simples para todos os perfis de usuários.

Os respondentes destacaram diversos pontos fortes do método que evidenciam sua robustez e aplicabilidade conforme listado na Tabela 10. Primeiramente, a definição clara das perspectivas do projeto (item 1) foi elogiada, indicando que a estrutura do método consegue delimitar de forma eficaz os aspectos a serem avaliados. A abordagem ampla (item 2) sugere que o método abrange

múltiplos pontos de avaliação, permitindo uma análise completa dos impactos dos projetos BPM.

Tabela 10 – Opinião dos participantes sobre os pontos fortes do método.

Nº	Pontos fortes
1	A definição das perspectivas do projeto
2	Abordagem ampla sobre os diferentes pontos de avaliação.
3	Preciso; Planejado; Objetivo;
4	Linguagem simples e de fácil compreensão.
5	Muitos detalhes que ampliam a visão sobre os impactos e boa divisão em temas.
6	Achei o método bem estruturado
7	Aborda temas atuais como sustentabilidade e inovação sem fugir dos pilares de BPM.

Fonte: A autora (2025)

Além disso, os comentários enfatizam que o método é preciso, bem planejado e objetivo (item 3), o que contribui para a confiabilidade e a consistência dos resultados. A linguagem simples e de fácil compreensão (item 4) é outro aspecto valorizado, pois facilita o entendimento e a aplicação do instrumento por diferentes públicos.

Os respondentes também apontaram que o método contém muitos detalhes que ampliam a visão sobre os impactos e que a divisão em temas é bem organizada (item 5). Essa característica evidencia um esforço para capturar nuances importantes dos projetos BPM de forma segmentada e clara. Ademais, a estrutura bem definida (item 6) reforça a percepção de que o método é coerente e sistemático, enquanto a abordagem de temas atuais como sustentabilidade e inovação (item 7) demonstra que o instrumento se mantém atualizado e relevante, sem perder o foco nos pilares essenciais do BPM.

Em síntese, esses pontos fortes apontam para um método robusto, abrangente e bem estruturado, que alia clareza e objetividade à abordagem de aspectos contemporâneos e críticos para a avaliação dos impactos dos projetos BPM.

Os feedbacks sobre os pontos de melhoria (Tabela 11) apontam para uma necessidade de simplificação e clareza no método. Alguns respondentes sugeriram melhorar a facilidade de uso (**S11**) e tornar o material mais sucinto (**S12**), evidenciando que a apresentação do método pode influenciar significativamente a experiência do usuário. A questão da didática e da apresentação também foi mencionada, indicando que ajustes no cronograma e na estrutura visual poderiam tornar o método mais acessível (**S13**).

Tabela 11 – Opinião dos participantes sobre os pontos de melhoria do método.

Nº	Pontos de Melhoria
1	Melhorar a facilidade de uso, fator crítico para a aceitação de uma tecnologia ou inovação.
2	Tornar o material mais sucinto.
3	Aprimorar a didática, a apresentação e o cronograma.
4	Realizar pequenos ajustes em algumas questões e rever a segmentação da perspectiva "Sustentabilidade e Inovação".
5	Simplificar as perguntas e reduzir o número de categorias de análise.
6	Apesar de ser bem estruturado, o método foi considerado confuso e trabalhoso por alguns.
7	Elaborar um glossário com definições simples sobre palavras-chave (por exemplo, sustentabilidade, inovação, responsabilidade financeira) para alinhar o entendimento entre o proponente do modelo e os adotantes, mitigando possíveis ambiguidades.

Fonte: A autora (2025).

Outro ponto levantado foi a necessidade de revisar a segmentação da perspectiva "Sustentabilidade e Inovação" (**S14**), assim como simplificar as perguntas e reduzir o número de categorias (**S15** e **S16**), o que pode ajudar a evitar redundâncias e facilitar a análise dos impactos dos projetos BPM. Por fim, a sugestão de criar um glossário (**S17**) destaca a importância de alinhar a compreensão dos termos-chave, garantindo que todos os usuários tenham uma interpretação uniforme dos conceitos envolvidos.

Em suma, esses pontos de melhoria indicam que, embora o método seja robusto e bem estruturado, há oportunidades para torná-lo mais intuitivo e claro, o que pode aumentar sua aceitação e eficácia na avaliação dos impactos dos projetos

BPM. Em virtude disto, e em vista das sugestões **S11** a **S17**, todas as questões foram revisadas e houve melhoria na formulação das afirmativas. **Desta forma, as proposições foram aprimoradas antes das**

É importante destacar que os participantes tiveram acesso às tabelas contendo todas as perguntas, acompanhadas de instruções textuais sobre como responder. Posteriormente, o método foi implementado por meio do Google Forms, que incluiu redirecionamentos automáticos baseados nas respostas fornecidas, criando uma experiência de navegação dinâmica e adaptativa.

Ressalta-se que essa versão aplicada no Forms não foi disponibilizada aos especialistas do survey, justamente para que eles pudessem ter uma visão global do instrumento sem se prender aos detalhes operacionais do formulário. Esse formato de visualização, com sua estrutura de redirecionamento automático e apresentação organizada em tabelas, pode ter influenciado a percepção dos respondentes quanto à complexidade e à facilidade de uso do método, uma vez que a forma como as informações são apresentadas tende a impactar diretamente a experiência do usuário durante o preenchimento do questionário.

6.10. Síntese das sugestões de melhoria

A Tabela 12 apresenta uma visão geral das sugestões de melhoria do método, organizadas por perspectiva e categorizadas de acordo com o status de implementação de cada proposta. Essa tabela reúne contribuições dos participantes, apontando tanto ajustes específicos nas dimensões avaliadas quanto melhorias na estrutura geral do método.

Tabela 12 – Visão geral das sugestões de melhoria do método.

#	Perspectiva	Sugestão	Status
S1	Método	Sugiro acrescentar uma perspectiva voltada para a qualidade dos dados e das informações que giram em torno de projetos BPM. Como as informações são percebidas e executadas a partir da utilização de um projeto BPM.	Isso já foi tratado e o participante percebe no comentário S10.

#	Perspectiva	Sugestão	Status
S2		Acredito que a perspectiva 7 poderia ser segmentada em duas perspectivas distintas. Além disso acredito que inovação é um conceito mais abrangente do que apenas "melhoria da tecnologia".	Tecnologia é contemplada em outra perspectiva. As questões da Perspectiva 7 fazem referência a processos de negócio, abertura [para] e cultura de inovação.
S3	Gestão estratégica	Fiquei me questionando se o fato do processo estar relacionado a um objetivo por si só já não garanta também que ele contribuirá para o atingimento do objetivo. Me pareceu um pouco redundante as perguntas 1.1. e 1.2.	Estar relacionado a um objetivo estratégico da organização não garante que o processo antes do projeto BPM esteja contribuindo para seu atingimento.
S4	Responsabilidade Financeira	Acredito que prestação de contas esteja mais vinculada à perspectiva da Sociedade.	A prestação de contas citada em "Responsabilidade Financeira" é uma obrigação legal e ética, na qual as instituições emitem relatórios contendo informações detalhadas sobre receitas, despesas, ativos e passivos (transações financeiras e utilização de recursos). A perspectiva "Sociedade" possui aspectos mais voltados às instituições públicas ou sem fins lucrativos.
S5	Sociedade	As perguntas 3.6 e 3.7 na coluna da direita não parecem ter relação com a perspectiva sociedade.	As questões foram incluídas na Perspectiva "Sociedade" em virtude dos tempos de ciclo e baixa ocorrência de erros serem relacionadas à eficiência que os cidadãos esperam de instituições

#	Perspectiva	Sugestão	Status
			públicas e sem fins lucrativos. Houve melhoria na formulação da proposição. No caso de instituições privadas, de maneira geral, elas são também contempladas na Afirmativa 2.3, que trata de desperdício de recursos.
S6	Sociedade	Acredito que prestação de contas esteja mais vinculada à perspectiva da Sociedade.	Sugestão repetida e já tratada no status da S4.
S7	Processos Internos	Eu trocaria o nome dessa perspectiva de "processos internos" para "melhoria contínua".	A expressão "Processos Internos" facilita a compreensão dos stakeholders em instituições com baixa maturidade em gestão por processos e/ou cultura de melhoria contínua.
S8	Sustentabilidade e Inovação	A categoria "inovação" é muito ampla e, na minha opinião, se distancia de uma análise objetiva de um projeto de BPM.	A inovação tecnológica pode ser uma das consequências da implantação de um projeto BPM, embora não seja necessariamente o seu foco principal. Já a inovação de processos foi contemplada na Perspectiva "Processos Internos".
S9		Penso que deveria ser mais detalhado a questão da sustentabilidade. Muito genérico tendo em vista que sustentabilidade pode ter vários aspectos, como social, ambiental e de governança. Acho também	Detalhar a parte da sustentabilidade tem o potencial de aumentar consideravelmente o formulário de avaliação, o que poderia ser prejudicial à adesão de participantes. Vale ressaltar que, neste

#	Perspectiva	Sugestão	Status
		que é preciso detalhar o conceito de inovação para ficar claro.	sentido, há quatro outras sugestões em que os especialistas opinaram sobre a necessidade de simplificação e redução de perspectivas.
S10	Capacidade Analítica e Tomada de Decisão	Acredito que aqui se encaixa a minha sugestão inicial.	Tema tratado no status da S4.
S11	Opinião geral sobre o método	Melhorar a facilidade de uso, que é um fator crítico para aceitação de uma tecnologia, inovação, etc	Os especialistas tiveram acesso às perspectivas, questões e orientações de aplicação de forma geral, sem os detalhes e redirecionamentos mostrados no artefato. Isto pode ter causado a ideia da necessidade de simplificação, melhoria da apresentação, etc. Uma maior simplificação pode ser atingida quando da utilização de meios diversos do Forms, como um sistema a ser criado pelos responsáveis pela aplicação da metodologia, o uso de técnicas de experiência do usuário (UX) ou ainda a gamificação, como por exemplo, com o jogo Creative Thinking Planning, conforme proposto por Picanço (2017, p. 105-112).
S12		Talvez um material mais sucinto.	Tratado no status da S11.

#	Perspectiva	Sugestão	Status
S13		Didática; Apresentação; Cronograma.	Tratado no status da S11.
S14		Pequenos ajustes em algumas questões e uma análise sobre a segmentação da perspectiva "Sustentabilidade e Inovação".	Já tratado no status da S9.
S15		Simplificação das perguntas e redução do número de categorias de análise.	Tratado no status da S11.
S16		Apesar de bem estruturado, achei confuso e trabalhoso.	Tratado no status da S11.
S17		Não é necessariamente ponto de melhoria, mas apenas sugestão para melhor compreensão do método para a adoção em organizações: elaborar um glossário com definições simples sobre palavras-chave de cada questão (ex: definição de sustentabilidade, definição de inovação, definição de responsabilidade financeira...) apenas para que haja um alinhamento entre o entendimento do proponente do modelo e de quem irá adotá-lo, mitigando assim, possíveis ambiguidades.	Está na aba das perspectivas. Também é explicado no formulário de aplicação da metodologia.

Fonte: A autora (2025)

7. AVALIAÇÃO DE IMPACTO ORGANIZACIONAL DE PROJETOS DE BPM REAIS

Este capítulo descreve a aplicação prática do método de avaliação de impacto de projetos BPM em dois projetos realizados em empresas diferentes. O método foi implementado em duas fases: uma fase pré-implantação, na qual os participantes responderam a um formulário para capturar a situação inicial do processo de negócio antes da implantação do processo de negócio melhorado, e uma fase pós-implantação, que mediu as mudanças após a implantação do processo melhorado. Nesta seção, é apresentado os resultados e a análise dos dados coletados em ambas as fases.

7.1. Contextualização dos Projetos

Projeto 1: processo de tramitação de incidentes de um órgão do Poder Judiciário, portanto, uma instituição pública. O referido Tribunal é uma instituição fortemente hierarquizada, possui mais de 200 (duzentos) anos, conta com 136 (cento e trinta e seis) comarcas, distribuídas por todo o estado de origem, tendo 78 (setenta e oito) setores administrativos (alguns também possuem função jurídica), e mais de 8.000 (oito mil) servidores.

Projeto 2: sistematização e melhorias no processo de contas a pagar de uma Organização Privada, envolvendo todas as diretorias corporativas de uma organização especializada na transformação digital na saúde. A empresa possui mais de 30 (trinta) anos de mercado, conta com aproximadamente 2.800 (dois mil e oitocentos) colaboradores e desenvolve softwares para a área de gestão de unidades de saúde, centros de diagnóstico e operadoras de plano de saúde, além de redes de atendimento público, tendo uma carteira de mais de quatro mil clientes usuários.

7.2. Perfil profissional dos respondentes

Dois profissionais participaram da pesquisa, cujo perfil profissional é listado na Tabela 13, ambos atuando na área administrativa e localizados na Região Metropolitana.

Tabela 13 – Visão geral do perfil profissional dos respondentes.

Cargo	Chefia	Área	Região de lotação	Tempo de experiência
Analista Judiciária - Área Administrativa	Não	Meio	Região Metropolitana	De 5 a 15 anos
Analista de Sistemas	Sim	Meio	Região Metropolitana	Até 3 anos

Fonte: A autora (2025).

Cada um deles era gerente do respectivo projeto em sua instituição de origem e não tiveram contato entre si. Cada um deles possuía uma visão global/holística do processo melhorado e do próprio projeto BPM. Como apenas uma pessoa em cada um dos projetos iria utilizar o Método AIM e responder à avaliação (mesmo survey apresentado no Capítulo 6), era necessário que elas tivessem domínio de seu respectivo processo, que tivessem participado do projeto em que foi utilizado o Método, e ter experiência na área de BPM. Os dados dos perfis, que foram coletados com a finalidade de levantar evidências da devida qualificação dos participantes, foram utilizados na busca de verificar se as informações apresentadas eram fidedignas, confiáveis e qualificadas. A opinião dos participantes foi coletada em instrumento semelhante ao do survey.

O primeiro respondente ocupa o cargo de Analista Judiciário na área administrativa e não exerce uma função de chefia, o que sugere uma atuação mais voltada para o suporte e a execução de atividades técnicas e operacionais. Em contraste, o segundo respondente, que exerce o cargo de Analista de Sistemas, confirma que exerce uma função de chefia, indicando responsabilidades de liderança e tomada de decisão dentro do seu setor.

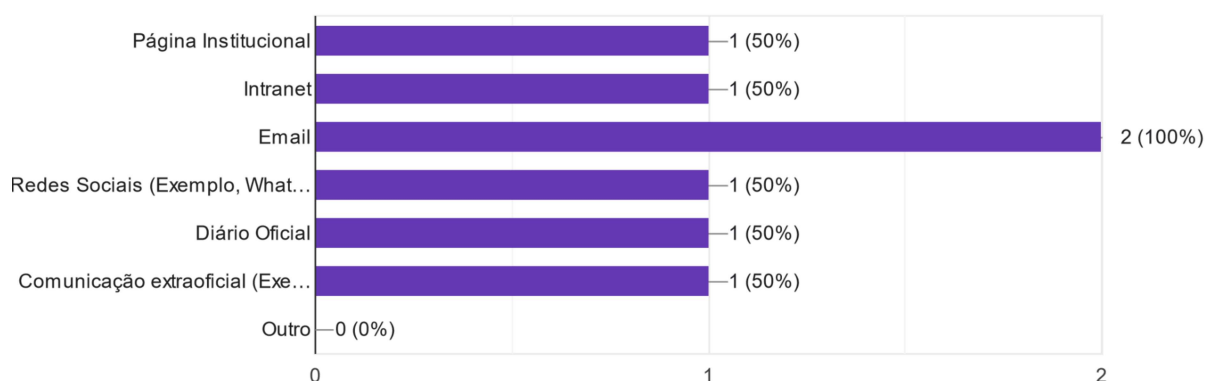
Essa diversidade de funções, mesmo dentro de um mesmo segmento (área administrativa), sugere que o método de avaliação dos impactos dos projetos BPM pode ser aplicado por profissionais com diferentes níveis de responsabilidade e atuação. Essa variação pode enriquecer a análise dos impactos, pois permite captar perspectivas tanto de quem atua de forma operacional quanto de quem assume funções gerenciais, proporcionando uma visão mais abrangente sobre os desafios e os resultados dos projetos BPM na organização.

Ao analisar os canais de comunicação utilizados pelos respondentes para se informarem acerca dos programas institucionais (Figura 43), observa-se uma diversidade de estratégias. Um dos participantes utiliza fontes mais formais e internas, como a Página Institucional, Intranet, Email e Diário Oficial. Essa combinação sugere uma preferência por canais que oferecem informações padronizadas e oficiais, geralmente associadas a um ambiente corporativo mais estruturado.

Figura 43. Meios de informação utilizados pelos profissionais

0.5 Eu me informo acerca dos programas institucionais, por meio do(s) seguinte(s) canal(is) de comunicação:

2 respostas



Fonte: A autora (2025)

Por outro lado, o segundo respondente indicou que se informa por meio do Email, Redes Sociais (como Whatsapp, Instagram e Facebook) e também por comunicação extraoficial, ou seja, através de informações compartilhadas por colegas. Essa escolha revela uma abordagem mais dinâmica e interativa, onde os canais digitais e as redes informais desempenham um papel importante na disseminação de informações, permitindo acesso rápido e, muitas vezes, atualizações constantes.

Em resumo, esses dados evidenciam que, para uma comunicação eficaz dos programas institucionais, as organizações devem considerar uma estratégia multicanal. Enquanto alguns profissionais valorizam a formalidade e a confiabilidade dos meios institucionais tradicionais, outros se beneficiam da agilidade e da interatividade proporcionadas pelas redes sociais e pelos canais informais. Essa diversidade de preferências ressalta a importância de alinhar a comunicação

institucional às necessidades e hábitos de informação dos diferentes públicos internos.

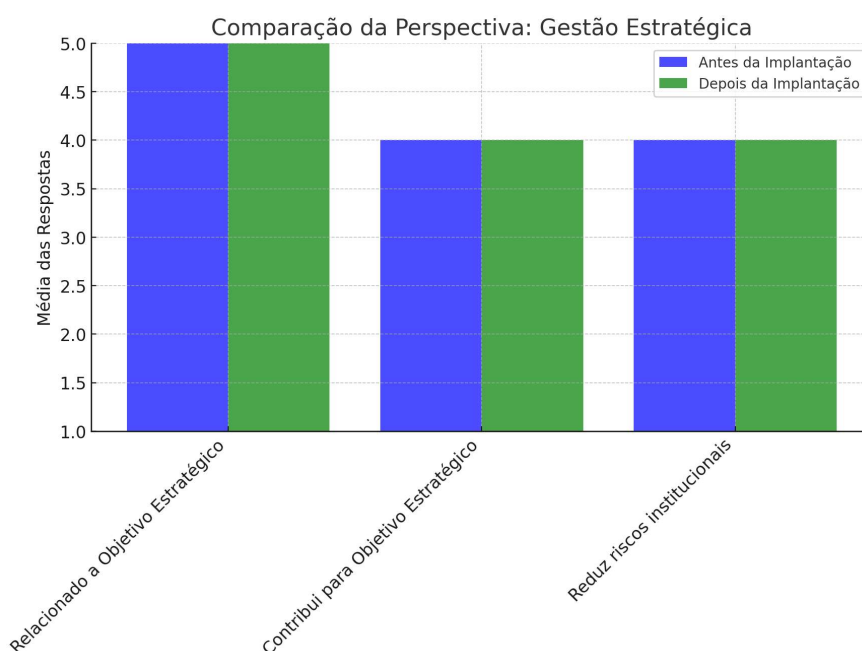
7.3. Projeto 1: processo de tramitação de incidentes

Nessa seção, primeiramente, são apresentados os resultados obtidos com as respostas ao questionário de avaliação pré e pós-implantação e, em seguida, uma discussão dos resultados.

7.3.1. Resultados das Avaliações Pré e Pós-Implantação do processo de negócio melhorado

O gráfico da Figura 44 demonstra que não houve mudanças nesta perspectiva após a implantação do processo melhorado. As avaliações sobre a relação do processo com os objetivos estratégicos da organização, sua contribuição para o atingimento desses objetivos e a redução de riscos institucionais permaneceram constantes. Acredita-se que, desde o início, o processo já estava bem alinhado com a estratégia organizacional e não necessitava de ajustes significativos nesse aspecto.

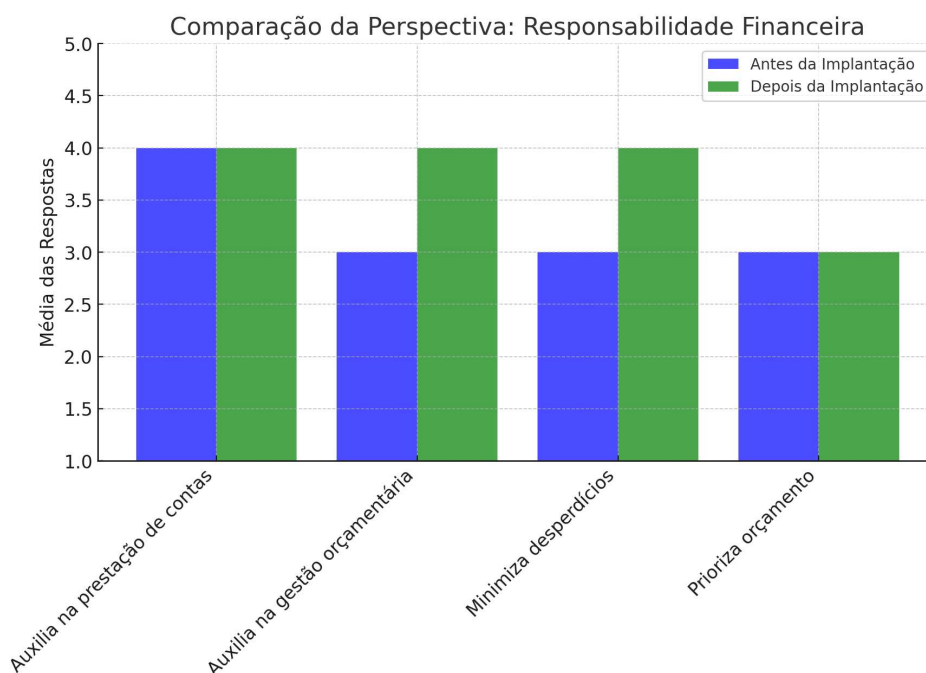
Figura 44. Comparação entre antes e após da perspectiva gestão estratégica do projeto 1



Fonte: A autora (2025)

Houve uma melhoria geral na percepção da gestão financeira (Figura 45). Os respondentes indicaram que o novo processo aprimorou a prestação de contas, a gestão orçamentária e a minimização de desperdícios. O impacto na priorização orçamentária foi mais modesto, sugerindo que, apesar das melhorias, ainda há oportunidades para um uso mais eficiente dos recursos financeiros.

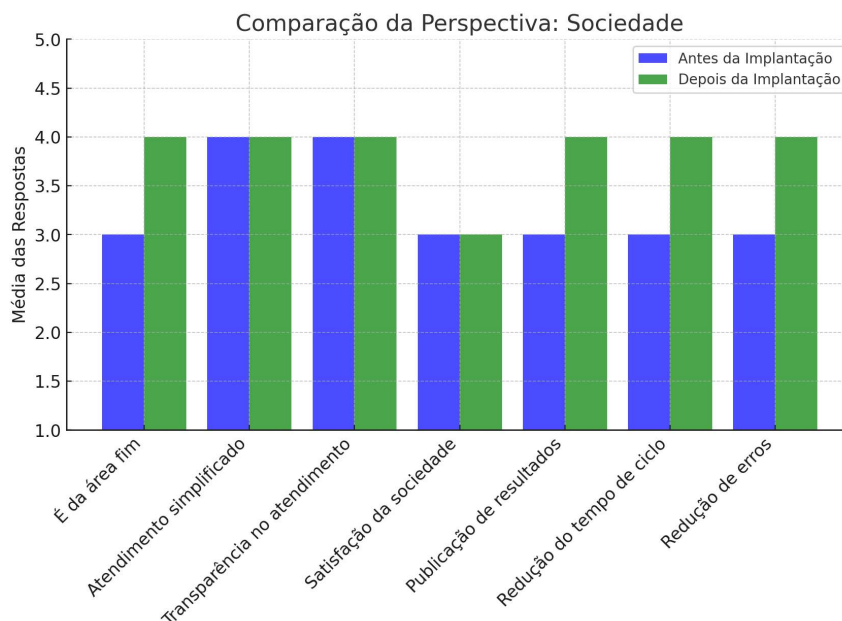
Figura 45. Comparação entre antes e após da perspectiva Responsabilidade Financeira do projeto 1



Fonte: A autora (2025)

Os resultados apontam uma melhoria significativa na satisfação e no atendimento à sociedade (Figura 46). A reformulação do processo permitiu que o atendimento fosse realizado de forma mais simplificada e transparente, resultando em maior clareza para os cidadãos e um aumento na percepção de eficiência. Além disso, houve uma redução perceptível no tempo de ciclo e uma diminuição dos erros, indicando que as mudanças trouxeram mais agilidade e confiabilidade ao serviço prestado.

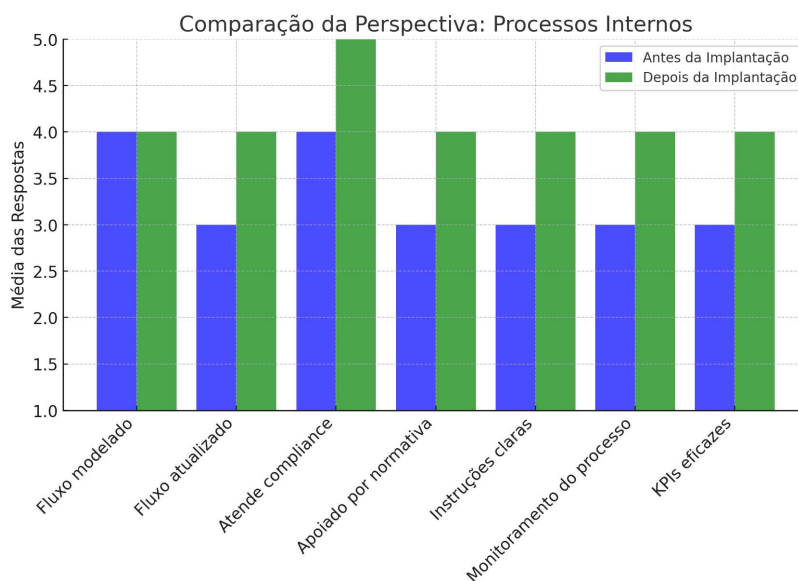
Figura 46. Comparação entre antes e após da perspectiva Sociedade do projeto 1



Fonte: A autora (2025)

As avaliações mostram um avanço expressivo na modelagem e atualização do fluxo do processo (Figura 47). Houve uma melhora na conformidade com compliance e normativas internas, além de um fortalecimento no monitoramento e nos indicadores de desempenho (KPIs). Isso indica que a implantação do BPM resultou em um processo mais estruturado, transparente e eficiente.

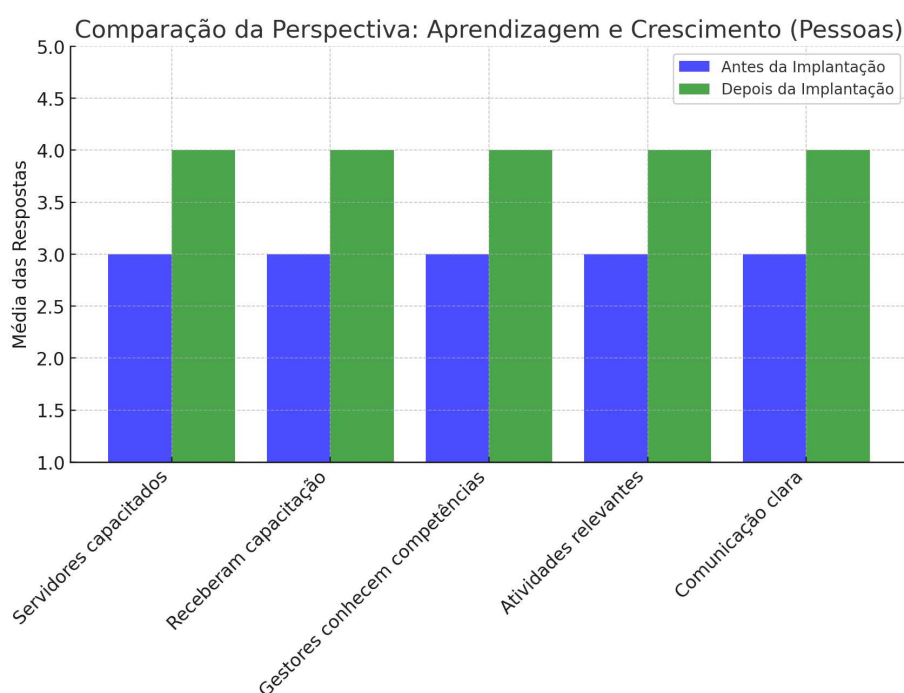
Figura 47. Comparação entre antes e após da perspectiva Processos Internos do projeto 1



Fonte: A autora (2025)

O impacto positivo na perspectiva Aprendizagem e Conhecimento (Pessoas) (Figura 48) revela que os colaboradores foram melhor capacitados para lidar com o novo processo. Houve um aumento na percepção de que os servidores receberam treinamento adequado, os gestores conhecem melhor as competências necessárias e a comunicação dentro da equipe foi mais clara. Isso demonstra que a reformulação incluiu um investimento significativo em desenvolvimento humano.

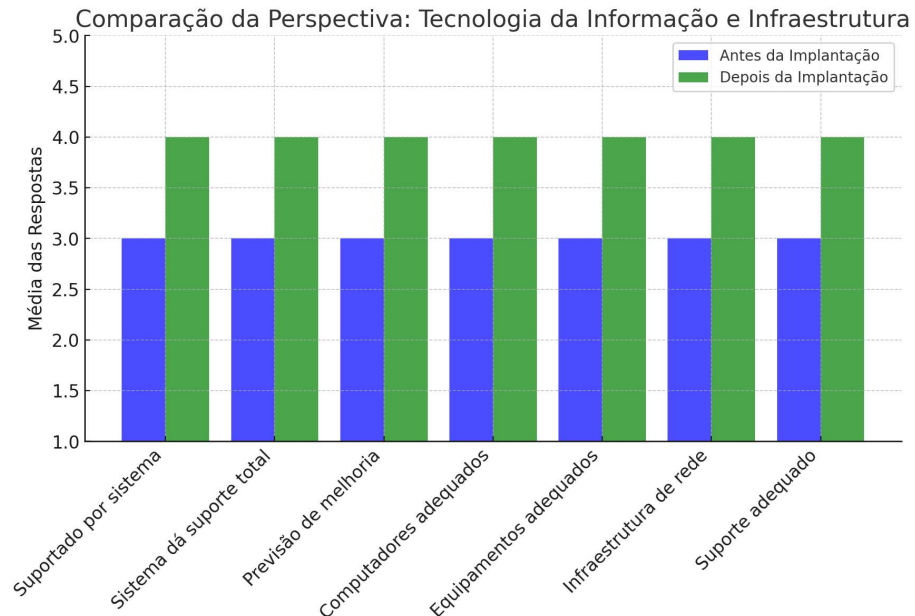
Figura 48. Comparação entre antes e após da perspectiva Aprendizagem e Conhecimento (Pessoas) do projeto 1



Fonte: A autora (2025)

A percepção de suporte tecnológico ao processo melhorou substancialmente conforme ilustrado na Figura 49. Houve avanços na adequação dos sistemas de informação, nos computadores e equipamentos necessários e na infraestrutura de rede. Além disso, o suporte ao usuário tornou-se mais eficiente, indicando que a TI desempenhou um papel essencial na transformação do processo BPM.

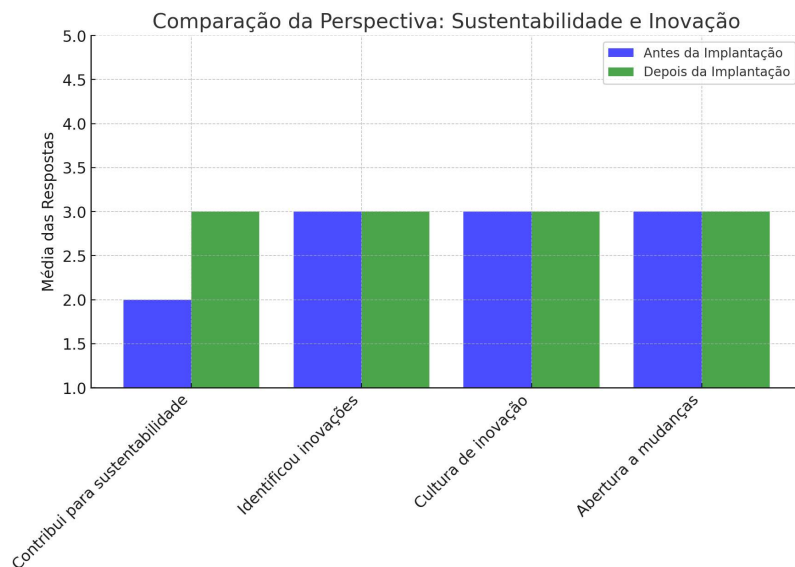
Figura 49. Comparação entre antes e após da perspectiva Tecnologia da Informação e Infraestrutura do projeto 1



Fonte: A autora (2025)

O impacto foi moderado na perspectiva sustentabilidade e inovação (Figura 50). Embora tenha havido melhorias na contribuição do processo para a sustentabilidade e na identificação de inovações, os avanços foram menos expressivos em comparação a outras áreas. Isso sugere que há espaço para ampliar a cultura de inovação e o uso de práticas sustentáveis dentro da organização.

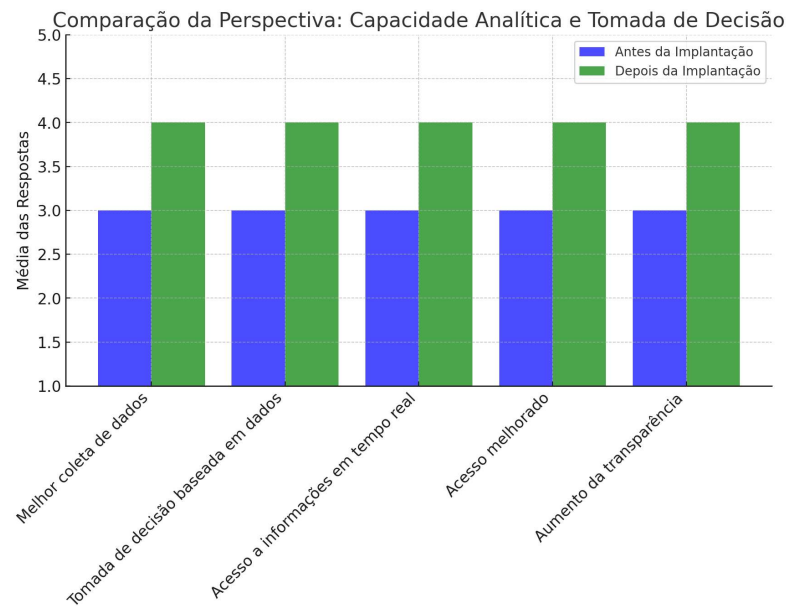
Figura 50. Comparação entre antes e após da perspectiva Sustentabilidade e Inovação do projeto 1



Fonte: A autora (2025)

A análise dos dados foi fortalecida pelo novo processo, resultando em decisões mais baseadas em evidências (Figura 51). Melhorias foram observadas na coleta e análise de dados, no acesso a informações em tempo real e na transparência dos processos. Isso indica que a implementação do BPM trouxe mais confiabilidade e inteligência na tomada de decisão.

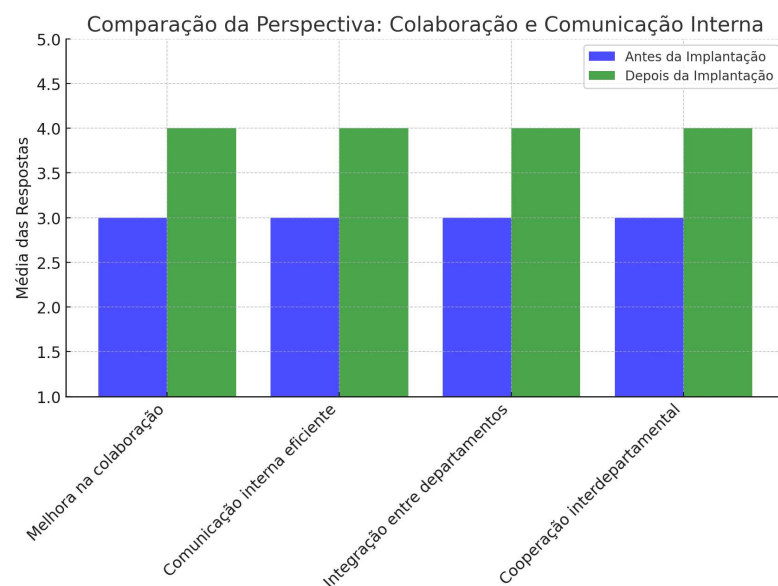
Figura 51. Comparação entre antes e após da perspectiva Capacidade Analítica e Tomada de Decisão do projeto 1



Fonte: A autora (2025)

Os resultados mostram um aumento na integração entre departamentos e na eficiência da comunicação interna (Figura 52). A reformulação do processo BPM reduziu barreiras entre equipes, incentivou a cooperação e melhorou a comunicação, tornando o fluxo de trabalho mais unificado e colaborativo.

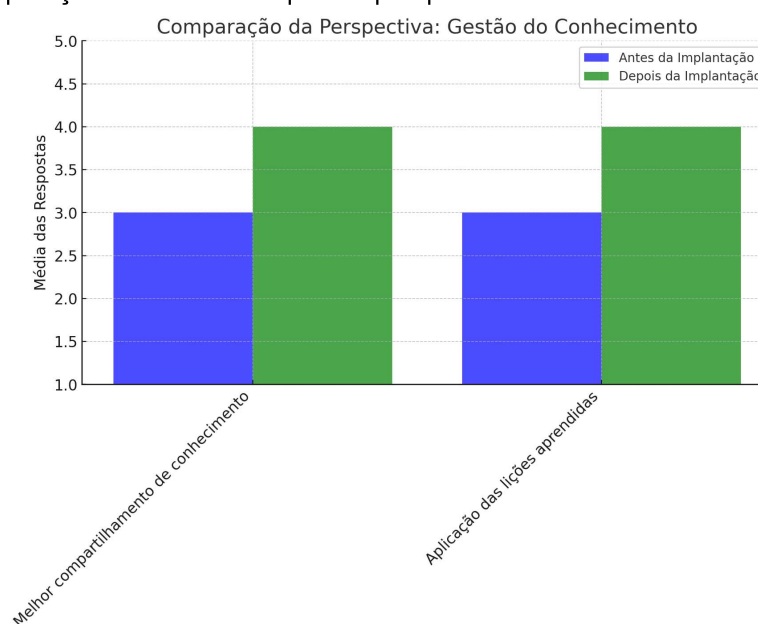
Figura 52. Comparação entre antes e após da perspectiva Colaboração e Comunicação Interna do projeto 1



Fonte: A autora (2025)

O novo processo fortaleceu a disseminação e aplicação do conhecimento organizacional (Figura 53). As lições aprendidas estão sendo mais bem compartilhadas, e os funcionários passaram a enxergar maior valor na gestão do conhecimento dentro da organização. Isso sugere que as melhorias não apenas aprimoraram o processo em si, mas também ajudaram na consolidação de boas práticas para futuras iniciativas.

Figura 53. Comparação entre antes e após da perspectiva Gestão do conhecimento do projeto 1



Fonte: A autora (2025)

7.3.2. Discussão dos resultados do projeto 1

A análise comparativa entre os dados antes e depois da implantação do processo melhorado no projeto 1 revela avanços significativos em diversas perspectivas, com destaque para Processos Internos, Aprendizagem e Crescimento (Pessoas) e Sociedade. A Figura 54 apresenta um resumo da análise do projeto 1 e a Tabela 14 apresenta a comparação das médias das respostas antes e depois da implantação do processo BPM, permitindo avaliar as mudanças na percepção dos participantes em cada uma das 10 perspectivas de avaliação.

Tabela 14 – Comparação Antes e Depois da Implantação do Processo melhorado do projeto 1

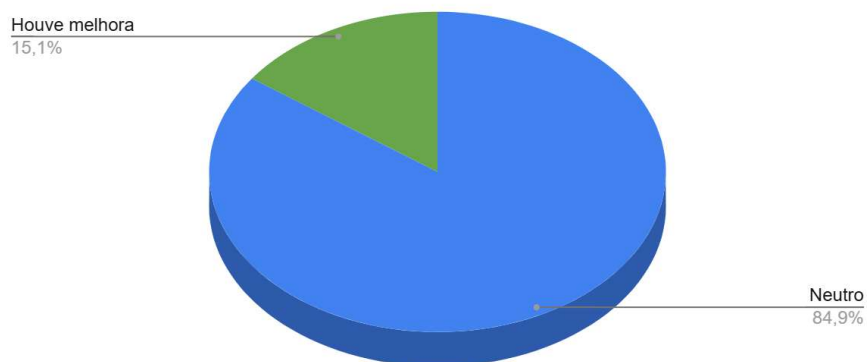
Perspectiva	Antes da Implantação	Depois da Implantação	Mudança	Permaneceu Igual
Gestão Estratégica	4.33	4.33	0	Sim

Perspectiva	Antes da Implantação	Depois da Implantação	Mudança	Permaneceu Igual
Responsabilidade Financeira	3.25	3.75	0.5	Não
Sociedade	3.29	3.86	0.57	Não
Processos Internos	3.29	4.14	0.86	Não
Aprendizagem e Crescimento (Pessoas)	3	4	1	Não
Tecnologia da Informação e Infraestrutura	3	3.86	0.86	Não
Sustentabilidade e Inovação	2.75	3.25	0.5	Não
Capacidade Analítica e Tomada de Decisão	3	3.75	0.75	Não
Colaboração e Comunicação Interna	3	3.75	0.75	Não
Gestão do Conhecimento	3	3.75	0.75	Não

Fonte: Autora (2025)

Figura 54. Resumo do impacto do projeto 1

Relação de Resultados



Fonte: A autora (2025)

Os valores foram calculados a partir da soma das respostas das perguntas associadas a cada perspectiva, dividida pelo número total de perguntas. Assim, cada valor na tabela representa a média das respostas para aquela perspectiva, em uma

escala de 1 a 5, onde 1 representa uma avaliação negativa e 5 representa uma avaliação extremamente positiva.

A coluna "Mudança" indica a diferença entre a média das respostas antes e depois da implantação. Se o valor for positivo, significa que houve uma melhoria na percepção sobre essa perspectiva após a reformulação do processo BPM. Se o valor fosse negativo (o que não ocorreu no projeto 1), isso indicaria um impacto negativo. Já a coluna "Permaneceu Igual" indica se a perspectiva teve zero variação, ou seja, se os respondentes perceberam o processo da mesma forma antes e depois da implantação.

A média das respostas foi calculada somando os valores atribuídos a cada pergunta dentro de uma perspectiva e dividindo pelo número total de perguntas associadas. Esse método permitiu quantificar a evolução percebida pelos participantes da pesquisa, identificando onde as melhorias foram mais expressivas e onde permaneceram constantes.

A perspectiva de Gestão Estratégica permaneceu inalterada, com uma média de 4.33 antes e depois da implementação do novo processo. Isso sugere que a reformulação teve um impacto tático e operacional, mas não trouxe mudanças significativas na forma como o processo contribui para os objetivos estratégicos da organização. Esse resultado indica que a relação entre o processo e os direcionamentos estratégicos já era bem estabelecida antes da reformulação, e que as melhorias implementadas foram mais voltadas para eficiência e execução do trabalho.

Já a Responsabilidade Financeira apresentou um aumento de 0.50 pontos, subindo de 3.25 para 3.75. Esse crescimento reflete uma maior percepção de eficiência na gestão dos recursos, especialmente na minimização de desperdícios e na prestação de contas. Embora os ganhos tenham sido positivos, essa perspectiva ainda pode ser aprimorada, garantindo que os impactos financeiros das melhorias sejam sustentáveis e ampliem o retorno dos investimentos feitos na reformulação do processo.

A perspectiva da Sociedade registrou um aumento expressivo de 0.57 pontos, indo de 3.29 para 3.86. Isso demonstra que a reformulação melhorou a percepção dos cidadãos sobre a qualidade do serviço prestado. A maior clareza na divulgação das informações, a simplificação do atendimento e a redução do tempo de ciclo do processo foram fatores determinantes para essa evolução. Esses dados indicam que

a nova versão do processo BPM tornou o serviço mais acessível, eficiente e alinhado com as necessidades da sociedade.

Entre as perspectivas avaliadas, Processos Internos apresentou uma das maiores evoluções, com um aumento de 0.86 pontos, passando de 3.29 para 4.14. Essa mudança indica que a reformulação trouxe avanços na modelagem e atualização do fluxo do processo, tornando-o mais eficiente e padronizado. O fortalecimento do monitoramento e a implementação de indicadores de desempenho (KPIs) mais eficazes também foram fatores que contribuíram para essa melhora. Isso demonstra que a organização agora dispõe de um processo mais estruturado, com maior controle e transparência.

A maior evolução foi registrada na perspectiva de Aprendizagem e Crescimento (Pessoas), que teve um aumento de 1.00 ponto, passando de 3.00 para 4.00. Essa melhora sugere que o processo reformulado não apenas otimizou a execução das atividades, mas também impactou diretamente o desenvolvimento profissional dos colaboradores. A capacitação foi ampliada, a comunicação interna melhorou e os gestores passaram a ter uma visão mais clara das competências necessárias para a execução das atividades. Esses dados reforçam que as mudanças no processo BPM não foram apenas operacionais, mas também estratégicas no sentido de fortalecer o capital humano da organização.

Com base nesses resultados, é possível concluir que a implantação do processo melhorado no projeto 1 trouxe melhorias generalizadas, especialmente em aspectos relacionados à eficiência operacional, à governança dos processos e ao atendimento ao público. A única perspectiva que permaneceu constante foi Gestão Estratégica, indicando que as mudanças não alteraram o alinhamento do processo com os direcionamentos organizacionais. Esse resultado pode ser interpretado de duas formas: por um lado, significa que a relação do processo com a estratégia da organização já era consolidada; por outro, pode indicar uma oportunidade para integrar ainda mais os processos internos às diretrizes estratégicas da instituição.

Diante dessa análise, os próximos passos podem envolver a continuidade das melhorias, com especial atenção para a inovação e sustentabilidade do processo reformulado. Embora os avanços tenham sido expressivos, há oportunidades para reforçar a transformação digital, promover práticas de inovação organizacional e consolidar uma cultura de melhoria contínua. Além disso, a evolução percebida na perspectiva de Aprendizagem e Crescimento sugere que a capacitação dos

colaboradores deve ser mantida e expandida, garantindo que as melhorias se tornem parte da cultura organizacional.

A reformulação do processo do projeto 1 pode ser considerada um sucesso, pois gerou impactos positivos mensuráveis em todas as áreas analisadas. O fortalecimento da governança dos processos, a melhoria do atendimento à sociedade e a capacitação da equipe indicam que a organização está mais preparada para lidar com desafios futuros. Agora, sugere-se que a prioridade poderia ser manter o ciclo de evolução, garantindo que os ganhos obtidos sejam sustentáveis e possam ser ampliados a longo prazo.

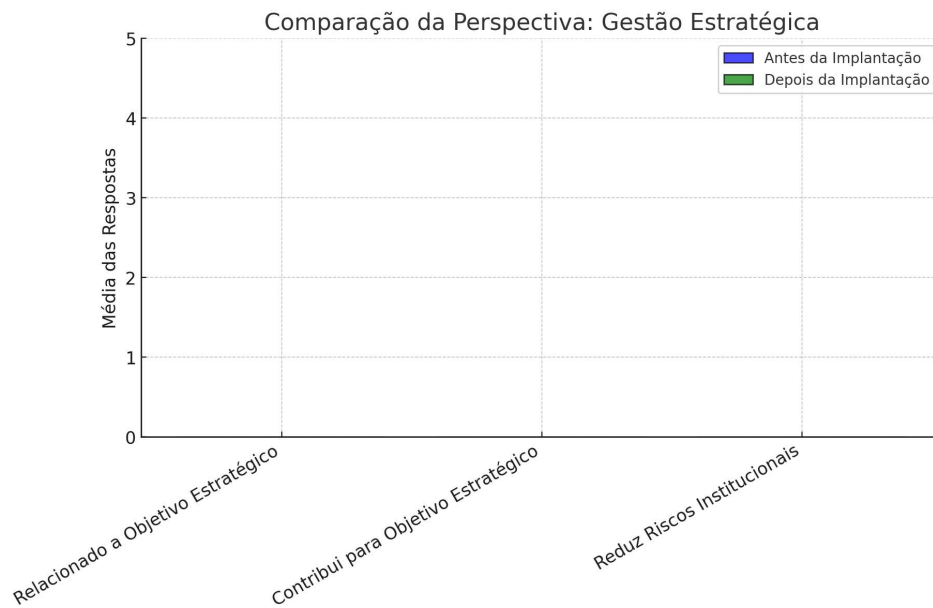
7.4. Projeto 2: Processo de contas a pagar

Nessa seção, primeiramente, são apresentados os resultados obtidos com as respostas ao questionário de avaliação pré e pós-implantação do processo de contas a pagar e, em seguida, uma discussão dos resultados.

7.4.1. Resultados das Avaliações Pré e Pós-Implantação do processo de contas a pagar

O gráfico da Figura 55 mostra que não houve variação nas respostas antes e depois da implantação do processo BPM. As três questões avaliadas (Relacionamento com Objetivos Estratégicos, Contribuição para Objetivos Estratégicos e Redução de Riscos Institucionais) permaneceram inalteradas, todas marcadas com "Não" ou valor 0. Isso indica que a reformulação do processo não teve impacto percebido nessa dimensão.

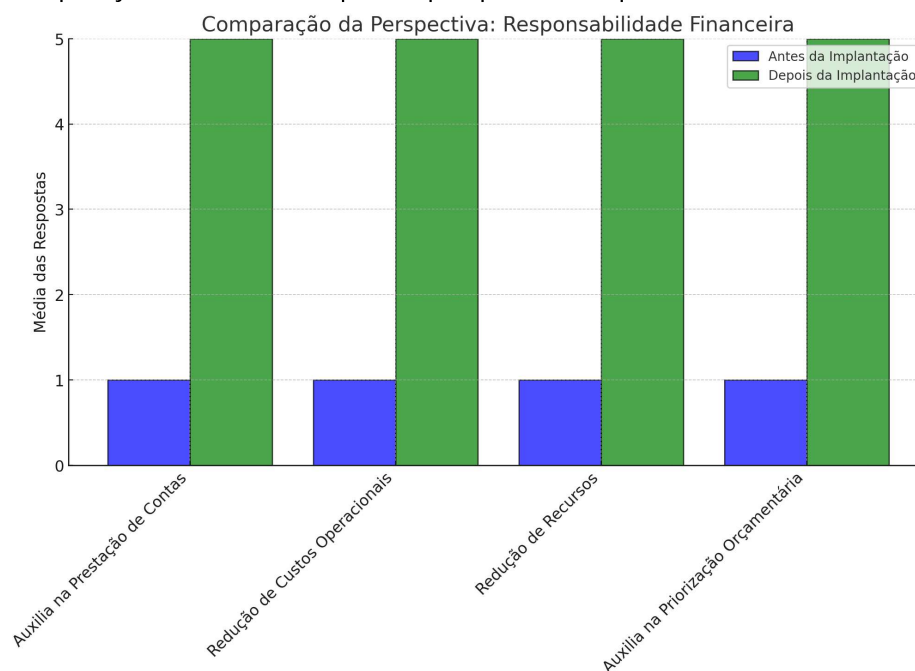
Figura 55. Comparação entre antes e após da perspectiva gestão estratégica do projeto 2



Fonte: A autora (2025)

A Figura 56 mostra uma mudança significativa na percepção sobre a eficiência financeira do processo após a implantação do BPM. Antes da mudança, os participantes discordavam totalmente de que o processo contribuía para a prestação de contas, redução de custos, redução de desperdícios e priorização orçamentária. Após a implantação, a percepção se inverteu completamente, com todos os itens sendo avaliados com "Concordo totalmente". Essa mudança sugere que a reformulação do processo trouxe ganhos financeiros significativos, reduzindo custos e desperdícios e melhorando a transparência orçamentária. O impacto positivo é claro, mostrando que as novas práticas implementadas foram eficazes nesse aspecto.

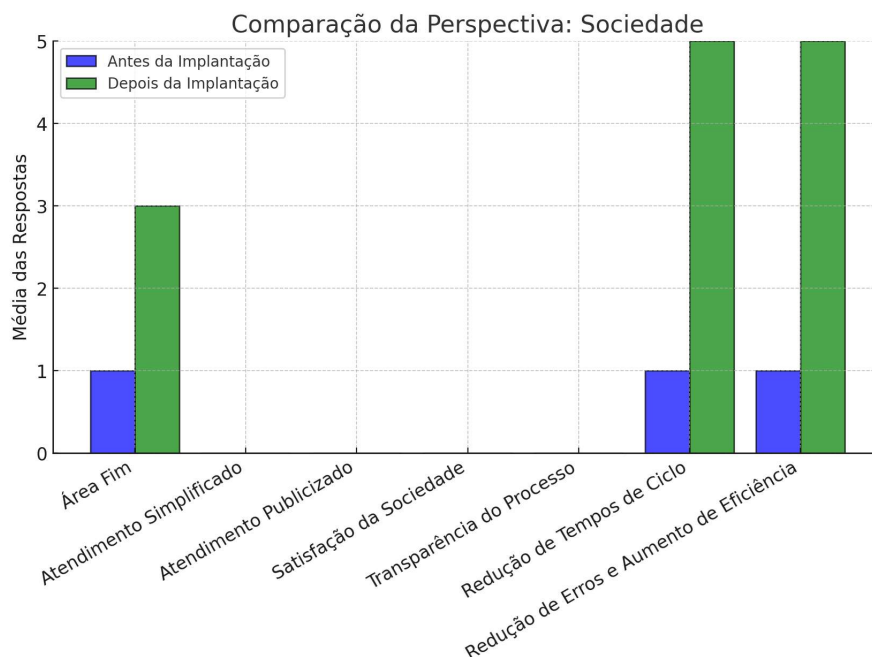
Figura 56. Comparação entre antes e após da perspectiva Responsabilidade Financeira do projeto 2



Fonte: A autora (2025)

A análise da perspectiva Sociedade (Figura 57) mostra que a implementação do BPM trouxe melhorias significativas em alguns aspectos, enquanto outros permaneceram inalterados. O principal avanço foi percebido na redução dos tempos de ciclo e na melhoria da eficiência do processo, onde as respostas passaram de "Discordo totalmente" antes da implantação para "Concordo totalmente" depois. Isso indica que o projeto foi eficaz em otimizar a execução das atividades, tornando os processos mais ágeis e reduzindo a ocorrência de erros.

Figura 57. Comparação entre antes e após da perspectiva Sociedade do projeto 2



Fonte: A autora (2025)

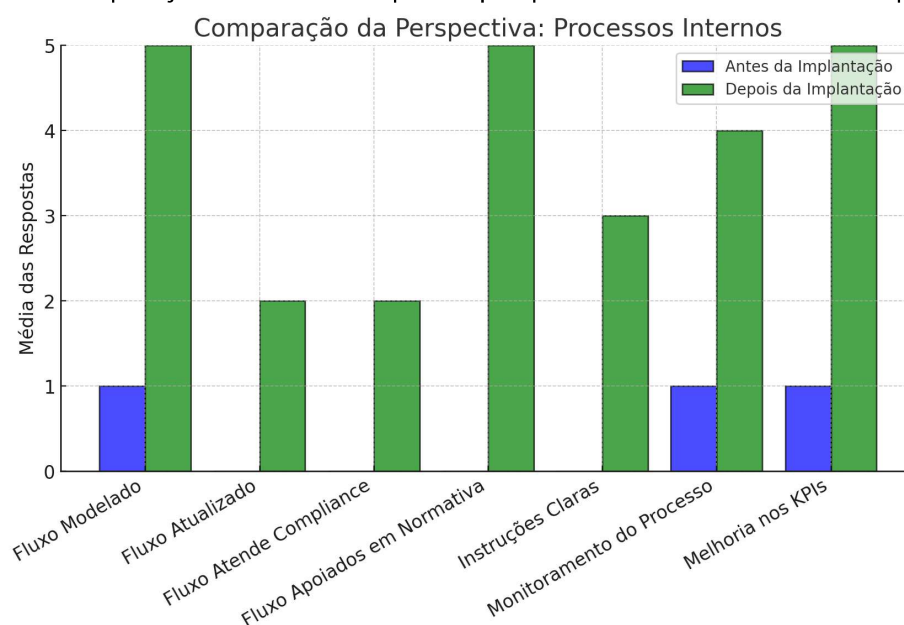
Por outro lado, aspectos como atendimento simplificado, atendimento publicizado, satisfação da sociedade e transparência do processo não apresentaram alterações antes e depois da mudança, o que sugere que essas dimensões não foram diretamente impactadas pela reformulação do processo. Isso pode indicar que o foco do projeto estava mais voltado para melhorias operacionais e internas, sem ações explícitas para aumentar a percepção da sociedade sobre o processo reformulado.

Outro ponto que merece destaque é a leve melhora na percepção do processo como pertencente à área fim da organização, o que pode indicar uma maior clareza sobre seu propósito ou um melhor alinhamento das atividades dentro da instituição. Entretanto, essa mudança não foi tão expressiva quanto às melhorias observadas nos tempos de ciclo e na eficiência geral do processo.

No geral, os resultados mostram que a reformulação do processo BPM foi bem-sucedida no que diz respeito à eficiência operacional, redução de falhas e otimização dos tempos de execução. Contudo, a falta de evolução nas dimensões ligadas à comunicação e transparência sugere que esses aspectos podem precisar de atenção futura, caso a instituição deseje aumentar a percepção da sociedade sobre a efetividade do novo processo.

A análise da perspectiva Processos Internos mostra uma evolução significativa após a implantação do BPM (Figura 58). Antes da mudança, o fluxo do processo não era modelado, atualizado ou apoiado em normativas, e os indicadores de desempenho eram insuficientes. Após a reformulação, houve uma melhora expressiva na documentação do fluxo, conformidade regulatória e governança normativa, reforçando a maturidade do processo. Além disso, o monitoramento e os KPIs foram aprimorados, proporcionando maior controle e medição da performance. No entanto, ainda há espaço para tornar as instruções mais claras e garantir um alinhamento total com os requisitos regulatórios. No geral, os resultados indicam um avanço sólido na estruturação e eficiência dos processos internos.

Figura 58. Comparação entre antes e após da perspectiva Processos Internos do projeto 2

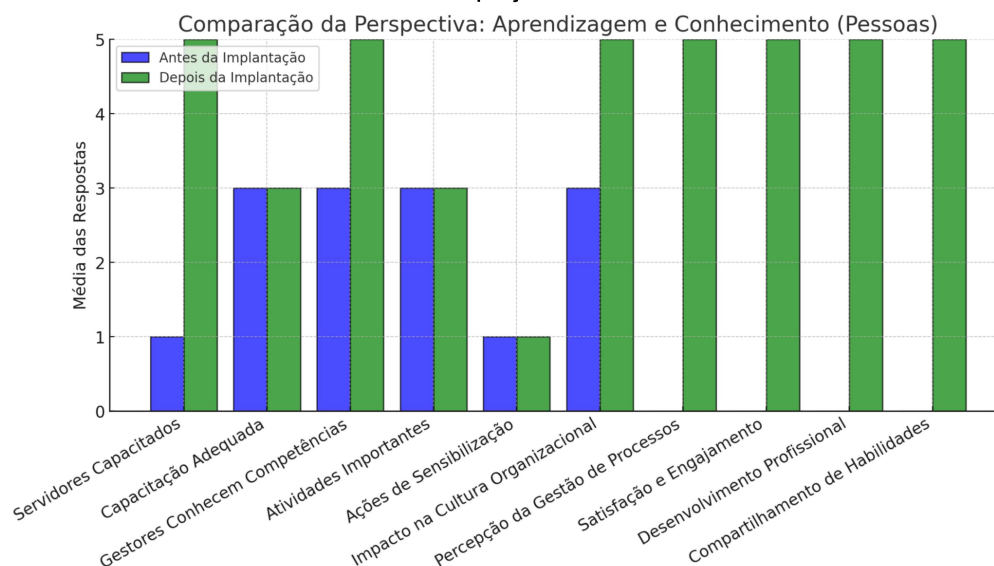


Fonte: A autora (2025)

A análise da perspectiva Aprendizagem e Conhecimento (Pessoas) da Figura 59 mostra uma evolução expressiva após a implantação do BPM. A capacitação dos servidores aumentou significativamente, assim como o conhecimento dos gestores sobre as competências necessárias para a execução do processo. Além disso, houve um forte impacto positivo na cultura organizacional, refletindo-se em maior percepção da gestão de processos, maior satisfação e engajamento dos colaboradores, além de novas oportunidades de desenvolvimento profissional e compartilhamento de habilidades. No entanto, as ações de sensibilização não apresentaram evolução significativa, sugerindo que a comunicação sobre as mudanças pode precisar de ajustes. No geral, os resultados indicam que o projeto

contribuiu para fortalecer a qualificação da equipe e a valorização da gestão de processos na organização.

Figura 59. Comparação entre antes e após da perspectiva Aprendizagem e Conhecimento (Pessoas) do projeto 2

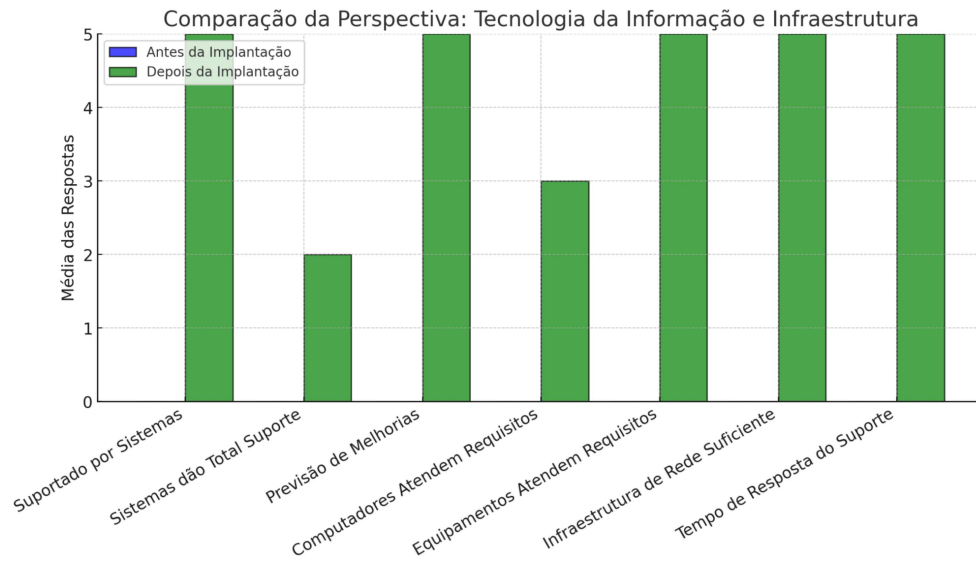


Fonte: A autora (2025)

A análise da perspectiva Tecnologia da Informação e Infraestrutura mostra uma transformação significativa após a implantação do BPM (Figura 60). Antes da mudança, nenhum aspecto da infraestrutura tecnológica estava presente, indicando que o processo não era suportado por sistemas e que não havia previsões de melhoria, conformidade com requisitos técnicos ou adequação da infraestrutura.

Após a implantação, houve uma melhoria total na utilização de sistemas de informação, no suporte dos equipamentos e na infraestrutura de rede, tornando o ambiente mais robusto para a execução do processo. Além disso, a previsão de melhorias nos sistemas aumentou, mas ainda há espaço para evolução. A adequação dos computadores teve um leve avanço, mas não foi percebida uma mudança expressiva. No geral, a infraestrutura passou a oferecer suporte adequado ao processo, garantindo eficiência operacional e melhorias na resposta do suporte ao usuário.

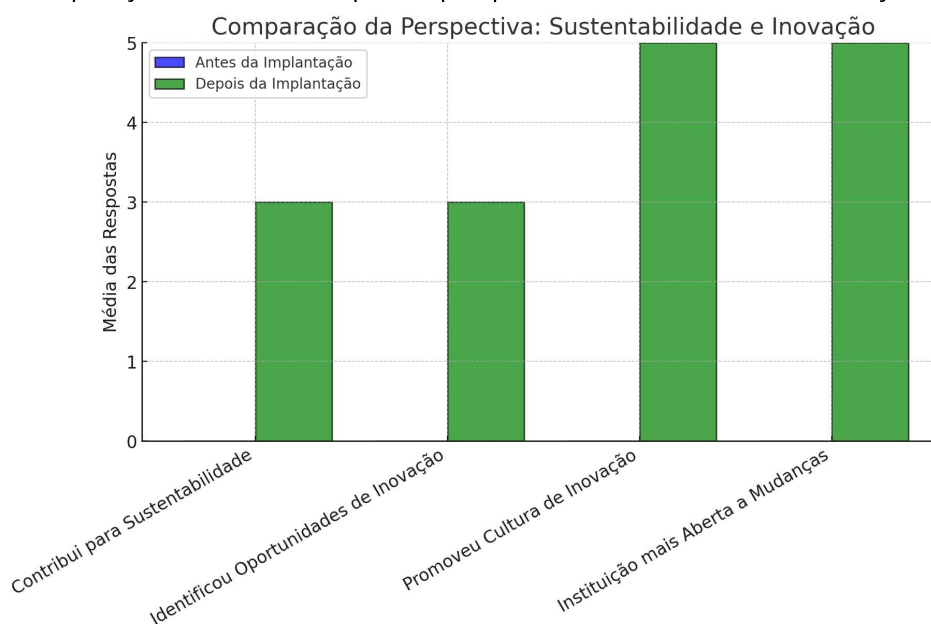
Figura 60. Comparação entre antes e após da perspectiva Tecnologia da Informação e Infraestrutura do projeto 2



Fonte: A autora (2025)

A análise da perspectiva Sustentabilidade e Inovação da Figura 61 mostra que, antes da implantação do BPM, não havia percepção de impacto em nenhum dos aspectos avaliados. Após a mudança, houve um avanço moderado na contribuição para sustentabilidade e na identificação de oportunidades de inovação, mas os maiores ganhos foram observados na promoção de uma cultura de inovação e na maior abertura da instituição para mudanças. Esses resultados sugerem que o projeto BPM teve um papel fundamental em criar um ambiente mais receptivo a novas ideias e aprimoramentos nos processos.

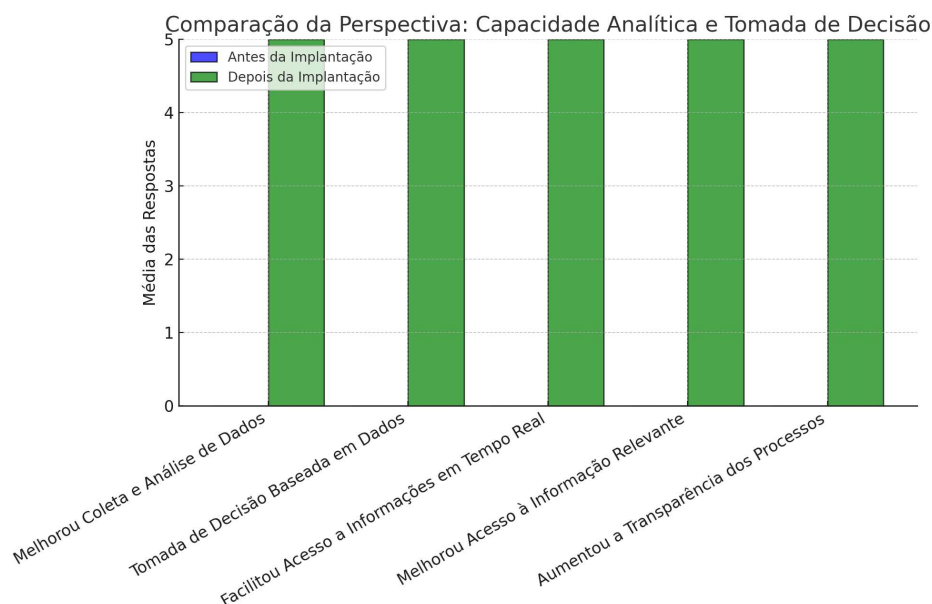
Figura 61. Comparação entre antes e após da perspectiva Sustentabilidade e Inovação do projeto 2



Fonte: A autora (2025)

A análise da perspectiva Capacidade Analítica e Tomada de Decisão (Figura 62) mostra uma transformação completa após a implantação do BPM. Antes da mudança, não havia percepção de impacto em nenhum dos aspectos analisados, mas depois da reformulação, houve uma evolução significativa em todas as dimensões. O projeto melhorou a coleta e análise de dados, tornou a tomada de decisão mais baseada em dados e facilitou o acesso a informações em tempo real, permitindo decisões mais informadas. Além disso, a transparência nos processos aumentou substancialmente, melhorando a confiança tanto interna quanto externa na instituição. Esses resultados indicam que o BPM trouxe um impacto significativo na gestão da informação e na qualidade da tomada de decisão organizacional.

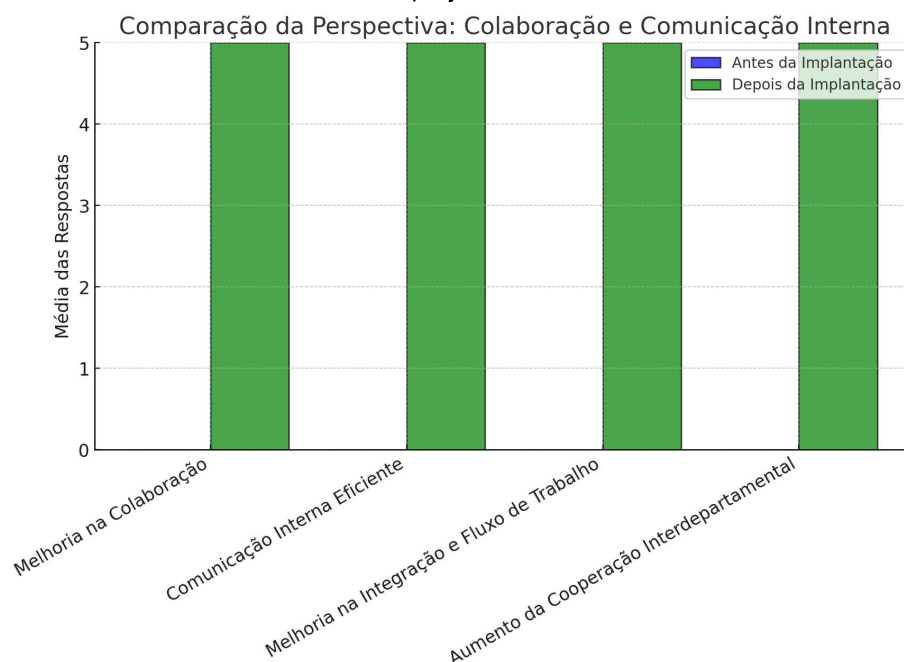
Figura 62. Comparação entre antes e após da perspectiva Capacidade Analítica e Tomada de Decisão



Fonte: A autora (2025)

A análise da perspectiva Colaboração e Comunicação Interna indica uma transformação completa após a implantação do BPM (Figura 63). Antes da mudança, não havia percepção de melhorias nesses aspectos, mas após a implementação, houve uma evolução total em todas as dimensões avaliadas. A colaboração entre departamentos aumentou significativamente, assim como a comunicação interna, que se tornou mais eficiente, reduzindo barreiras e silos organizacionais. Além disso, o projeto melhorou a integração e o fluxo de trabalho entre equipes e fortaleceu a cooperação interdepartamental, criando uma abordagem mais unificada para atingir os objetivos institucionais. Esses resultados demonstram que o BPM contribuiu diretamente para um ambiente mais colaborativo e integrado dentro da organização.

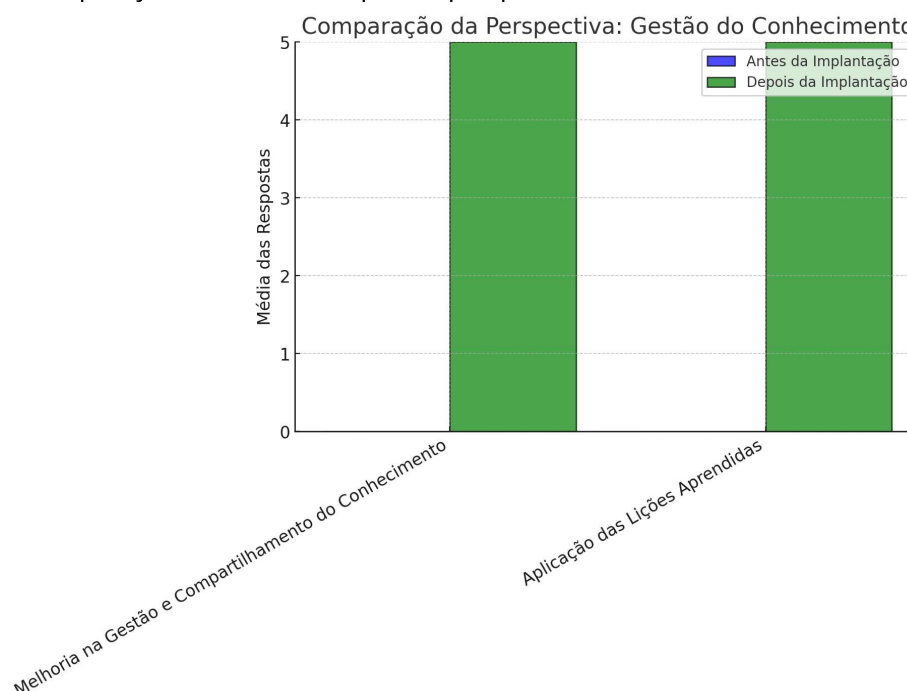
Figura 63. Comparação entre antes e após da perspectiva Colaboração e Comunicação Interna do projeto 2



Fonte: A autora (2025)

A análise da perspectiva Gestão do Conhecimento demonstra uma evolução completa após a implantação do BPM (Figura 64). Antes da mudança, não havia percepção de impacto na gestão e compartilhamento do conhecimento, tampouco na aplicação das lições aprendidas. Após a implementação, ambos os aspectos foram totalmente fortalecidos, indicando que o BPM ajudou a institucionalizar boas práticas e a disseminação do aprendizado dentro da organização. Essa melhoria é essencial para a continuidade dos ganhos do projeto e para garantir que o conhecimento adquirido possa ser aproveitado em futuras iniciativas.

Figura 64. Comparação entre antes e após da perspectiva Gestão do conhecimento do projeto 2



Fonte: A autora (2025)

7.4.2. Discussão dos resultados do projeto 2

A análise comparativa entre os dados antes e depois da implantação do processo melhorado no projeto 2 revela avanços significativos em diversas perspectivas, com destaque para Processos Internos, Aprendizagem e Crescimento (Pessoas) e Sociedade. A Figura 65 apresenta um resumo da avaliação e a Tabela 15 apresenta a comparação das médias das respostas antes e depois da implantação do processo BPM, permitindo avaliar as mudanças na percepção dos participantes em cada uma das 10 perspectivas de avaliação.

Tabela 15 – Comparação Antes e Depois da Implantação do Processo melhorado do projeto 2

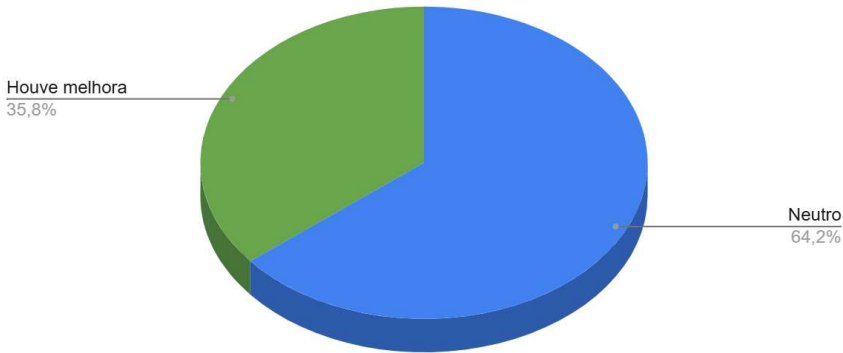
Perspectiva	Antes da Implantação	Depois da Implantação	Mudança	Permaneceu Igual
Gestão Estratégica	0	0	0	Sim
Responsabilidade Financeira	1	5	4	Não
Sociedade	0.5	3.5	3	Não
Processos Internos	0.5	3.8	3.3	Não
Aprendizagem e Crescimento (Pessoas)	1.5	4.3	2.8	Não

Perspectiva	Antes da Implantação	Depois da Implantação	Mudança	Permaneceu Igual
Tecnologia da Informação e Infraestrutura	0	4.5	4.5	Não
Sustentabilidade e Inovação	0	3.5	3.5	Não
Capacidade Analítica e Tomada de Decisão	0	5	5	Não
Colaboração e Comunicação Interna	0	5	5	Não
Gestão do Conhecimento	0	5	5	Não

Fonte: A autora (2025)

Figura 65. Resumo do impacto do projeto 2

Relação de Resultados



Fonte: A autora (2025)

Os resultados demonstram avanços significativos após a implantação do BPM em todas as perspectivas analisadas, com exceção de Gestão Estratégica, que permaneceu inalterada. Isso indica que, embora o alinhamento estratégico do processo já estivesse adequado desde o início, outras dimensões precisavam de melhorias.

A maior evolução foi observada em Capacidade Analítica e Tomada de Decisão, Colaboração e Comunicação Interna e Gestão do Conhecimento, que passaram de um estado inexistente para uma percepção máxima de impacto positivo. Isso demonstra que o BPM contribuiu para aprimorar a tomada de decisão baseada em dados, a colaboração entre equipes e a disseminação do conhecimento dentro da organização.

Outras perspectivas como Tecnologia da Informação e Infraestrutura e Sustentabilidade e Inovação também tiveram melhorias significativas, mas ainda há espaço para refinamentos, especialmente no aspecto de sustentabilidade, que apesar da evolução, teve uma média de impacto menor do que outras dimensões.

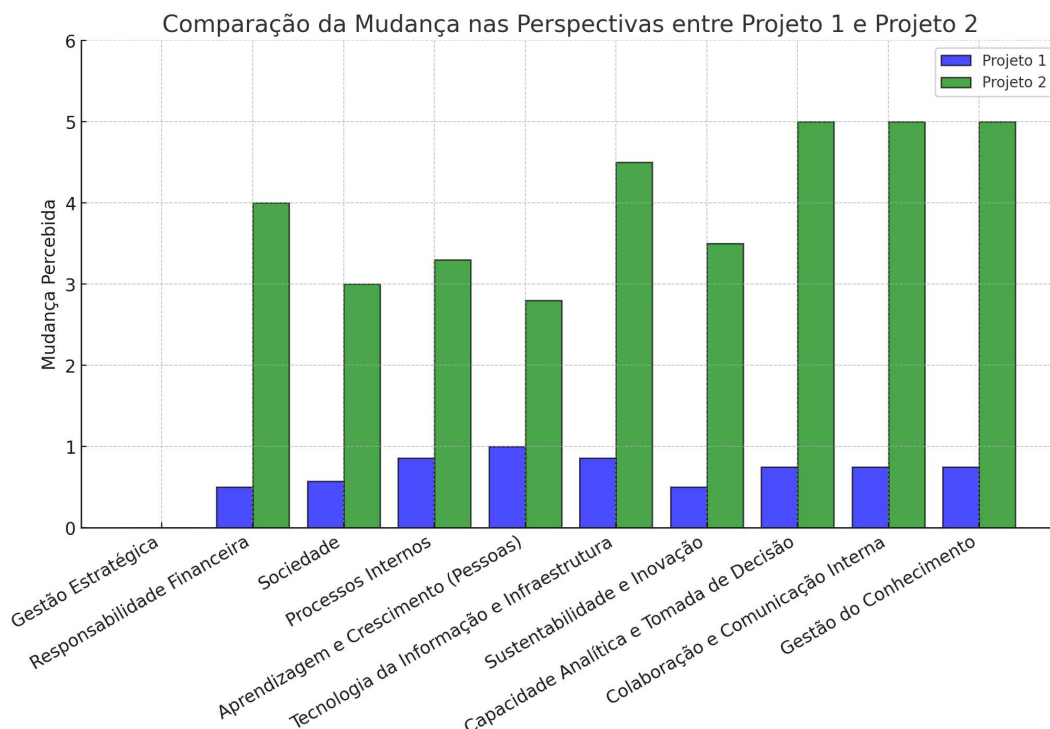
No geral, os resultados reforçam que a implantação do BPM trouxe benefícios claros e estruturantes para a organização, promovendo maior eficiência, colaboração, inovação e tomada de decisão baseada em dados. As áreas que ainda não atingiram um nível ideal podem se tornar foco de aprimoramentos futuros, garantindo a continuidade da evolução organizacional.

7.5. Comparação entre os projetos

A comparação entre os Projetos 1 e 2 apresentada na Figura 66 revela diferenças significativas nos impactos percebidos após a implementação do BPM. A Gestão Estratégica permaneceu inalterada em ambos os projetos, o que sugere que essa dimensão já estava bem alinhada com os objetivos organizacionais antes da mudança. No entanto, as demais perspectivas apresentaram melhorias mais expressivas no Projeto 2, enquanto no Projeto 1 os avanços foram mais graduais e menos acentuados.

Em Responsabilidade Financeira, o Projeto 2 demonstrou uma evolução muito mais significativa, com um crescimento de 4 pontos, enquanto no Projeto 1 a mudança foi de apenas 0.5. Isso indica que a otimização dos custos e a eficiência orçamentária foram um foco maior no segundo projeto. Já na Capacidade Analítica e Tomada de Decisão, Colaboração e Comunicação Interna e Gestão do Conhecimento, o Projeto 2 obteve ganhos máximos, indo de 0 a 5, o que reforça que houve um fortalecimento da cultura de análise de dados, compartilhamento de informações e cooperação entre equipes, enquanto no Projeto 1 essas melhorias foram limitadas a um crescimento moderado de aproximadamente 0.75 pontos.

Figura 66. Comparação entre antes e após dos dois projetos avaliados



Fonte: A autora (2025)

A Sustentabilidade e Inovação também foi mais impactada no Projeto 2, com um aumento de 3.5 pontos, enquanto no Projeto 1 o crescimento foi apenas de 0.5. Isso sugere que o segundo projeto promoveu mais iniciativas voltadas à inovação e ao uso eficiente de recursos. Da mesma forma, a Tecnologia da Informação e Infraestrutura apresentou uma diferença notável entre os projetos, com um salto de 4.5 pontos no Projeto 2, contra apenas 0.86 no Projeto 1, indicando que a digitalização e o suporte tecnológico foram fatores-chave na segunda implementação.

Os dados sugerem que o Projeto 2 teve um impacto transformacional mais profundo, promovendo mudanças estruturais e percebidas de forma mais intensa pelos envolvidos, enquanto o Projeto 1 obteve melhorias mais discretas e incrementais. Esse resultado pode estar relacionado a fatores como escopo do projeto, nível de engajamento da equipe e o tempo disponível para implementação das mudanças. Assim, enquanto o Projeto 1 trouxe ganhos pontuais, o Projeto 2 parece ter sido mais bem-sucedido em criar um impacto organizacional mais abrangente e duradouro.

8. CONCLUSÕES E TRABALHOS FUTUROS

8.1. Conclusões

Esta dissertação propôs e validou um método estruturado para a avaliação do impacto organizacional de projetos de BPM (*Business Process Management*), considerando múltiplas perspectivas além da eficiência operacional, como dimensões estratégicas, financeiras, tecnológicas e humanas. A pesquisa foi conduzida com base na *Design Science Research* (DSR), permitindo a criação, refinamento e avaliação do método proposto ao longo de diferentes etapas.

Os resultados da pesquisa demonstram que a avaliação de impacto de BPM precisa ir além de métricas operacionais tradicionais, integrando indicadores que considerem o alinhamento estratégico, a transformação organizacional e a inovação. O método desenvolvido permite que as organizações visualizem de maneira estruturada os efeitos positivos e desafios enfrentados na adoção de BPM, facilitando a justificativa de investimentos e a continuidade das iniciativas.

A avaliação do método ocorreu em duas etapas:

- Avaliação inicial com amostra piloto, na qual ajustes foram identificados para melhorar a clareza e aplicabilidade do questionário;
- Survey com especialistas, que confirmou a relevância das dimensões avaliadas e apontou sugestões para ajustes no instrumento;
- Aplicação do método em projetos reais, permitindo verificar a efetividade da abordagem proposta em diferentes contextos organizacionais.

Com base nos dados coletados, constatou-se que:

- A adoção estruturada de BPM impacta diretamente na eficiência e previsibilidade dos processos organizacionais.
- A integração de BPM com tecnologia e inovação melhora a governança organizacional, mas sua mensuração requer indicadores específicos.
- A maturidade do BPM influencia a sustentabilidade das melhorias e a capacidade da organização de se adaptar a mudanças regulatórias e mercadológicas.

O principal diferencial do método desenvolvido está na amplitude de perspectivas avaliadas, que permitem uma visão mais holística do impacto organizacional de BPM. Enquanto a maioria das abordagens se concentra apenas em eficiência operacional e indicadores financeiros, este estudo demonstrou a importância de considerar também a cultura organizacional, o aprendizado organizacional e a governança dos processos.

8.2. Considerações sobre a eficácia do Método

O Método AIM, antes de sua aplicação em casos reais, foi utilizado por estudantes da disciplina de BPM em uma pós-graduação, que o avaliaram em um questionário piloto, sendo posteriormente submetido à análise de especialistas através de survey. Nos referidos casos reais, mostrou resultados sendo aplicado em dois projetos diferentes, e em contextos diversos. Um deles foi aplicado em uma órgão público, com alto grau de hierarquização e mais de (8.000) oito mil servidores, tratando de processos judiciais (incidentes). O outro foi aplicado em uma instituição privada, da área de tecnologia da informação, com aproximadamente 2.800 (dois mil e oitocentos) colaboradores, num projeto de sistematização e melhorias no processo de contas a pagar.

Em todas as oportunidades, apesar de ter recebido sugestões de melhoria, o AIM recebeu avaliações positivas dos participantes envolvidos. Em vista destas considerações, e ao retornarmos à pergunta de pesquisa (*como avaliar o impacto organizacional de projetos BPM a partir de uma abordagem estruturada e multidimensional?*), podemos considerar que o Método atingiu o objetivo proposto.

8.3. Limitações do estudo

Apesar das contribuições, este estudo apresenta algumas limitações:

- Tamanho da amostra na fase de avaliação – embora tenha envolvido especialistas e aplicações em projetos reais, a diversidade dos contextos avaliados poderia ser ampliada em estudos futuros;
- Foco na avaliação pós-implantação – o método avalia os impactos percebidos após a adoção de BPM, mas não acompanha a evolução contínua das iniciativas ao longo do tempo;

- Influência de fatores externos – variáveis como cultura organizacional, estrutura hierárquica e mudanças no ambiente regulatório podem impactar os resultados e não foram analisadas isoladamente.

8.4. Trabalhos Futuros

Com base nos achados desta pesquisa, diversas oportunidades de aprofundamento surgem para estudos futuros:

- Expansão da aplicação do método – Testar o método em um número maior de organizações, incluindo setores específicos como saúde, educação, para validar sua aplicabilidade em diferentes cenários;
- Exploração do impacto da automação e da IA em BPM – Com o crescimento da automação de processos e do uso de inteligência artificial (IA), futuras pesquisas poderiam investigar como essas tecnologias impactam os resultados organizacionais e quais métricas são mais adequadas para avaliá-los;
- Investigação sobre resistência organizacional – Estudar como a cultura organizacional influencia a adoção e sustentação de BPM e desenvolver mecanismos para mitigar resistências às mudanças nos processos;
- Integração de BPM com modelos avançados de governança – Explorar como frameworks como COBIT e ITIL podem complementar a abordagem proposta, fortalecendo a governança de processos em empresas que utilizam BPM;
- Evolução do método proposto – Realizar uma nova consulta a especialistas, utilizando técnicas como, por exemplo, entrevistas e grupo focal, buscando indicações de pontos de melhoria e simplificação, caso necessário. As indicações, caso aderentes à proposta do método, podem se tornar em aperfeiçoamentos relevantes.

REFERÊNCIAS

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS (Chapter Brazil). **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócios Corpo Comum de Conhecimento**: ABPMP BPM CBOK Portuguese. Brasília: ABPMP, 2021. 454 p.

_____. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócios Corpo Comum de Conhecimento**: ABPMP BPM CBOK Portuguese. Brasília: ABPMP, 2013. 440 p.

AHMAD, T.; VAN LOOY, A.; SHAFAGATOVA, A. **Business Process Performance**: investigating the impact of process-oriented appraisals and rewards on success. *Business & Information Systems Engineering*, v. 66, p. 67-84, fev. 2024.

AL-MUDIMIGH, A. S. **The role and impact of business process management in enterprise systems implementation**. *Business Process Management Journal*, v. 13, n. 6, p. 866-874, 13 nov. 2007.

BECKER, J.; KAHN, D. The Process in Focus. In: BECKER, Jörg; KUGELER, Martin; ROSEMAN, Michael (ed.). **Process Management**: a guide for the design of business processes. Münster: Springer-Verlag Berlin Heidelberg GmbH, 2003. Cap. 1. p. 1-12. Tradução para o Inglês de: EDV-Studio Kortheuer GmbH.

BECKER, J.; KAHN, D.; WERNSMANN, C. Project Management. In: BECKER, Jörg; KUGELER, Martin; ROSEMAN, Michael (org.). **Process management**: a guide for the design of business processes. 1. ed. Berlin; Heidelberg: Springer-Verlag, 2003. p. 13–38. Tradução para o Inglês de: EDV-Studio Kortheuer GmbH.

BAKO, Y. A.; BANMEKE, M. B. **The impact of business process re-engineering on organizational performance: a study of commercial banks and micro-finance banks in Ilaro**. *Journal of Management and Technology (JORMATECH)*, v. 5, n. 1, p. 1-4, 2019.

BRASIL. CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU). SECRETARIA-EXECUTIVA (SE). DIRETORIA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (DIPLAD). **Guia para elaboração de indicadores de desempenho de processos**. Distrito Federal: CGU, 2020. 46 p.

_____. SECRETARIA DE GESTÃO. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTO E GESTÃO. **Guia D Simplificação**. Brasília: MPOG, 2005. 127 p.

_____. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. SECRETARIA DE GESTÃO PÚBLICA. **Programa GESPÚBLICA**: modelo de excelência em gestão pública. Versão 1/2014. Brasília: MP, SEGE, 2014. 33 p.

_____. MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS. **Guia Prático de Gestão de Processos**: aprenda a gerenciar processos organizacionais com mais eficiência e com foco na geração de valor público. Brasília: MGI, 2024. 19 p.

_____. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Minuta - Questionário iESGo 2024:** environmental, social and governance. Environmental, Social and Governance. 2024. Disponível em: <https://iesgo.tcu.gov.br/>. Acesso em: 11 dez. 2024.

_____. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Planilha de simulação do iGG2021.** 2021. Disponível em: <https://iesgo.tcu.gov.br/>. Acesso em: 11 dez. 2024.

BROOKE, J. **SUS:** a quick and dirty usability scale. Earley, p. 1-8. ago. 2011.

CRESWELL, J. W. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa:** escolhendo entre cinco abordagens. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014. 341 p.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Research Design:** qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. 5. ed. Thousand Oaks: Sage, 2018. 304 p.

DAVIS, F. **User Acceptance of Information Systems:** the technology acceptance model (TAM). Ann Arbor, p. 1-33. 1987.

DUMAS, M.; LA ROSA, M.; MENDLING, J.; REIJERS, H. A. **Fundamentals of Business Process Management.** 2. ed. Berlin: Springer-Verlag GmbH, 2018. 527 p.

DUTRA, D. L.; RIBEIRO, Carla; DOS SANTOS, Simone C.; SANTORO, Flávia. INTERNATIONAL CONFERENCE ON ENTERPRISE INFORMATION SYSTEMS (ICEIS), 26., 2024, Angers. **Business Process Improvements in Hierarchical Organizations:** A Case Study Focusing on Collaboration and Creativity. Setúbal: Scitepress, 2024. 2 v.

ESPÍRITO SANTO. Instituto de Tecnologia da Informação e Comunicação do Estado do Espírito Santo. **Metodologia de Gestão por Processos.** Vitória: Prodest, 2018. 28 p.

FARIA, A. C.; FERNANDES, F. C.; GUIMARÃES, V. M. **Balanced Scorecard (BSC) na gestão pública: implementação na prefeitura municipal de Ipiranga (PR).** In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 2008, Natal. Anais [...]. Natal: Associação Brasileira de Custos, 2008.

FRANZ, P.; KIRCHMER, M. **Value-Driven Business Process Management:** the value-switch for lasting competitive advantage. Nova Iorque, McGraw Hill, 2013. 240 p.

HAMMER, M. **The process audit.** Harvard Business Review, [S.l.], 2007. Disponível em: <https://hbr.org/2007/04/the-process-audit>. Acesso em: 25 mar. 2024.

HAMMER, M. **The Process Enterprise Maturity Model (PEMM).** Hammer and Company, 2007. Disponível em: <http://www.hammerandco.com/pemm.htm>. Acesso em: 25 abr. 2025.

HAVEY, M. **Essential Business Process Modeling.** Sebastopol: O'Reilly Media, Inc, 2005. 350p.

HEVNER, A.; CHATTERJEE, S. **Design Research in Information Systems: theory and practice**. Nova Iorque: Springer, 2010. (Integrated Series in Information Systems). Volume 22.

HEVNER, A.; RAM, S.; MARCH, S. T.; PARK, J. Design Science in Information Systems Research. **Management Information Systems Quarterly**. Minneapolis, p. 75-105. mar. 2004.

JARRAR, Y. F.; AL-MUDIMIGH, A.; ZAIRI, M. **ERP implementation critical success factors: the role and impact of business process management**. In: IEEE INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT OF INNOVATION AND TECHNOLOGY (ICMIT), 2000, Singapore. Proceedings [...]. Singapore: IEEE, 2000. v. 1, p. 122-127.

KASUNIC, M. **Designing an Effective Survey**. Pittsburgh: Carnegie Mellon Software Engineering Institute, 2005. 133 p.

KITCHENHAM, B.; PFLEEGER, S. L. Principles of survey research: Part 5: populations and samples. **ACM SIGSOFT Software Engineering Notes**, Nova Iorque, v. 27, n. 5, p. 17-20, set. 2002.

LAUMER, S.; MAIER, C.; ECKHARDT, A. **The impact of business process management and applicant tracking systems on recruiting process performance: an empirical study**. Journal of Business Economics, v. 85, p. 421-453, maio 2015.

LUHN, H. P. **A business intelligence system**. IBM Journal of Research and Development, v. 2, n. 4, p. 314-319, 1958. DOI: 10.1147/rd.24.0314.

MELO, F. B. **Gestão do conhecimento: teorias e práticas**. Brasília, DF: Escola Nacional de Administração Pública (Enap), 2022. Curso completo. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7695>. Acesso em: 13 fev. 2025.

MÜNSTERMANN, B.; ECKHARDT, A.; WEITZEL, T. **The performance impact of business process standardization: an empirical evaluation of the recruitment process**. Business Process Management Journal, v. 16, n. 1, p. 29-56, 9 fev. 2010.

PEFFERS, K.; TUUNANEN, T.; ROTHENBERGER, M.; CHATTERJEE, S. A design science research methodology for information systems research. **Journal Of Management Information Systems**. [Londres], p. 45-77. dez. 2007.

PICANÇO, C. **Uma Metodologia para Melhoria de Processos Baseada em Design Thinking**. 2017. 169 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Profissional em Ciência da Computação, Centro de Informática, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2017. Cap. 5.

ROSEMANN; M. Preparation of Process Modeling. In: BECKER, Jörg; KUGELER, Martin; ROSEMANN, Michael (org.). **Process management: a guide for the design of business processes**. 1. ed. Berlin; Heidelberg: Springer-Verlag, 2003. p. 107-131. Tradução para o Inglês de: EDV-Studio Korthueuer GmbH.

SANTOS, S. C.; XAVIER, M.; RIBEIRO, C. INTERNATIONAL CONFERENCE ON ENTERPRISE INFORMATION SYSTEMS (ICEIS) 2022, 24., 2022, [s. l.]. **Meet2Map: A Framework to Support BPM Projects Implementation Collaboratively.** [Cham]: Springer Nature Switzerland AG, 2023. 432 p.

SCHWEGMANN, A.; LASKE, M. As-is Modeling and Process Analysis. In: BECKER, Jörg; KUGELER, Martin; ROSEMAN, Michael (org.). **Process management: a guide for the design of business processes.** 1. ed. Berlin; Heidelberg: Springer-Verlag, 2003. p. 107–131. Tradução para o Inglês de: EDV-Studio Korthauer GmbH.

SUŠA VUGEČ, D.; IVANČIĆ, L.; MILANOVIĆ GLAVAN, L. **Business process management and corporate performance management: does their alignment impact organizational performance.** Interdisciplinary Description of Complex Systems: INDECS, v. 17, n. 2-B, p. 368-384, 29 jun. 2019.

VAN LOOY, A.; SHAFAGATOVA, A. Business process performance measurement: a structured literature review of indicators, measures and metrics. **SpringerPlus.** [s. l.], p. 1-24. dez. 2016.

VAN LOOY, A.; TRKMAN, P.; CLARYSSE, E. **A Configuration Taxonomy of Business Process Orientation.** Business & Information Systems Engineering, v. 64, p. 133-147, abr. 2022.

VOM BROCKE, J.; HEVNER, A.; MAEDCHE, A.. Introduction to Design Science Research. In: BROCKE, Jan vom; HEVNER, Alan; MAEDCHE, Alexander (ed.). **Introduction to Design Science Research: cases.** [S. L.]: Springer, 2020. p. 1-13. (Progress in IS).

VOM BROCKE, J.; SCHMIEDEL, T.; RECKER, J., TRKMAN, P.; MERTENS, W.; VIAENE, S. **Ten Principles of Good Business Process Management.** Business Process Management Journal (BPMJ), v. 20, n. 4, p. 530-548, jul. 2014.

WOHLIN, C.; RUNESON, P.; HÖST, M.; OHLSSON, M. C.; REGNEL, B.; A. WESSLÉN. **Experimentation in Software Engineering.** New York: Springer, 2012. 236 p.

WONG, W. P.; HAZLINA AHMAD, N.; MOHD. NASURDIN, A.; MOHAMAD, M. N. **The impact of external environmental on business process management and organizational performance.** Service Business, v. 8, p. 559-586, dez. 2014.

ZIMMERMAN, F.. **Gestão da Estratégia com o uso do BSC.** Revisão e adaptação de Alexandre Laval Silva e Carlos Eduardo Penante D'Ávila Uchôa. Brasília: ENAP, 2015. 76 p.

-<Instituição> <Unidade> <Unidade> ANÁLISE DE IMPACTO - Processo <Nome do Processo>	
Análise de Impacto de Projetos BPM	
Esta planilha tem por objetivo reunir e consolidar importantes informações relacionadas à Análise de Impacto de Projetos BPM.	
PERSPECTIVAS	Nesta análise, serão avaliadas as possíveis consequências da implantação de um projeto BPM na Organização, observando-se aspectos pertinentes aos pilares indicados na aba "Perspectivas". O Formulário Inicial deve ser aplicado na fase de Planejamento do projeto de melhoria do Processo <Nome do Processo>. A aba "Formulário Inicial" apresenta o título, descrição geral, Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), descrição do formulário, questões (com suas respectivas opções de resposta e redirecionamento) e, por fim, mensagem de confirmação / agradecimento. O questionário contém: • 06 questões para levantamento de informações demográficas; • 29 afirmações, divididas entre blocos correspondentes às perspectivas a serem avaliadas. As respostas serão "1- Discordo totalmente"; "2- Discordo parcialmente"; "3- Não concordo nem discordo"; "4- Concordo parcialmente"; "5- Concordo totalmente"; • 04 perguntas para redirecionamento do questionário. As respostas serão: "1- Não" ou "2- Sim". Sugere-se que os questionários sejam aplicados por meio de formulário digital, com suporte de exportação das respostas para planilha (ex.: Microsoft Forms, Google Forms, etc). Há ainda a possibilidade de que o responsável pela aplicação do método utilize sistema próprio, o uso de técnicas de experiência do usuário (UX) ou ainda a gamificação. Em caso de uso de meios digitais, sugere-se, as seguintes configurações: • permitir acesso apenas a usuários específicos (participantes selecionados), e apenas utilizando o e-mail institucional; • não coletar o e-mail dos participantes; • limitar a uma única resposta por participante; • não permitir edição de respostas pelos participantes; • não permitir que os participantes tenham acesso às respostas de outros participantes. A depender do processo analisado, os formulários podem ser submetidos a mais de um dos seguintes públicos: • sponsor; • gestores e colaboradores das áreas envolvidas no projeto de melhoria ou afetados pelo processo; • entidades externas; • usuários dos serviços (sociedade).
FORMULÁRIO INICIAL	

FORMULÁRIO PÓS-IMPLANTAÇÃO	O Formulário Pós-Implantação, ao final do projeto. A aba "Formulário Pós-implantação" apresenta o título, descrição geral, Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), descrição do formulário, questões (com suas respectivas opções de resposta e redirecionamento) e, por fim, mensagem de confirmação / agradecimento. O questionário contém: • 06 questões para levantamento de informações demográficas; • 49 afirmações, divididas entre blocos correspondentes às perspectivas a serem avaliadas. As respostas serão "1- Discordo totalmente"; "2- Discordo parcialmente"; "3- Não concordo nem discordo"; "4- Concordo parcialmente"; "5- Concordo totalmente"; • 04 perguntas para redirecionamento do questionário. As respostas podem ser: "1- Não"; "2- Sim" ou 3- "Não sei". Sugere-se que os questionários sejam aplicados por meio de formulário digital, com suporte de exportação das respostas para planilha (ex.: Microsoft Forms, Google Forms, etc). Há ainda a possibilidade de que o responsável pela aplicação do método utilize sistema próprio, o uso de técnicas de experiência do usuário (UX) ou ainda a gamificação. Em caso de uso de meios digitais, sugere-se, as seguintes configurações: • permitir acesso apenas a usuários específicos (participantes selecionados), e apenas utilizando o e-mail institucional; • não coletar o e-mail dos participantes; • limitar a uma única resposta por participante; • não permitir edição de respostas pelos participantes; • não permitir que os participantes tenham acesso às respostas de outros participantes. A depender do processo analisado, os formulários podem ser submetidos a mais de um dos seguintes públicos: • sponsor; • alta gestão, gestores e colaboradores das áreas envolvidas no projeto de melhoria ou afetados pelo processo; • entidades externas; • usuários dos serviços (sociedade).
PLANILHA DE ANÁLISE DE IMPACTO	Os percentuais de respostas negativas ("1- Não", "1- Discordo totalmente" e "2- Discordo parcialmente"), neutras ("3- Não concordo nem discordo") e positivas ("4- Concordo parcialmente"; "5- Concordo totalmente"), ao serem incluídos na aba "Análise de Impacto", indicarão se houve melhora, piora ou, ainda, se não houve mudança na percepção dos aspectos observados.

<Instituição>
<Unidade>
<Unidade>

ANÁLISE DE IMPACTO - Processo <Nome do Processo>

Perspectivas de Avaliação	
#	Descrição
1	Gestão Estratégica Racionalização da seleção de projetos, aprimoramento dos instrumentos de planejamento, monitoramento e avaliação dos resultados.
2	Responsabilidade Financeira Avaliação da obtenção e uso dos recursos com o menor ônus possível, gerindo adequadamente os recursos financeiros e físicos. Deve-se atuar gerindo os recursos de forma eficiente e eficaz, ampliando sua arrecadação, reduzindo seus custos e despesas e buscando gerar novas fontes de financiamento.
3	Sociedade (Opcional para instituições públicas ou sem fins lucrativos) Avaliação da satisfação da sociedade, considerando o desempenho dos produtos e/ou serviços entregues aos cidadãos, vinculando-se aos valores públicos da organização.
4	Processos Internos Aplicação da gestão de melhoria contínua sobre os processos que geram valor à sociedade e ao cidadão.
5	Aprendizagem e Crescimento (Pessoas) Avaliação da capacidade dos recursos humanos e outros que expandem o potencial de aprendizado e conhecimento da organização, para oferecer melhorias capazes de impactar na evolução institucional.
6	Tecnologia da Informação e Comunicação Relacionado às soluções tecnológicas voltadas ao alcance de resultados.
7	Sustentabilidade e Inovação Relacionado ao uso consciente de recursos e à melhoria da tecnologia.
8	Capacidade Analítica e Tomada de Decisão Potencial para extrair percepções concretas a partir dos dados, facilitando o processo decisório dos gestores.
9	Colaboração e Comunicação Interna Interação e apoio entre as diversas áreas da Instituição.
10	Gestão do Conhecimento Ações para criar, identificar, analisar, representar, distribuir e aplicar o conhecimento, com a finalidade de criar valor organizacional.

<Instituição>
<Unidade>
<Unidade>

ANÁLISE DE IMPACTO - Processo <Nome do Processo>

Modelo do Formulário Inicial

Título do Formulário

Avaliação de Impacto de Implantação do Projeto BPM <Nome do Processo> no(a) <Nome da Instituição>

Descrição

Prezado(a) Participante,

Agradecemos por dedicar alguns minutos do seu tempo para responder a este questionário sobre Avaliação de Impacto de Implantação do Projeto BPM <Nome do Processo> no (a) <Nome da Instituição>. Este é o primeiro questionário da pesquisa. O segundo será aplicado ao final do projeto de melhoria.

Faremos um conjunto de perguntas específicas direcionadas às suas experiências em relação ao Processo atual de <Nome do Processo> dentro do(a) <Nome da Instituição>. A sua resposta subsidiará a avaliação dos efeitos que a execução deste projeto BPM irá causar na instituição.

Termo Consentimento de Livre e Esclarecido (TCLE)

A sua participação ocorrerá ao responder o questionário a seguir, baseado em questões elaboradas pela equipe do(a) <Nome da Equipe/Unidade Responsável> - <Nome da Instituição>. Não haverá outra forma de envolvimento ou de comprometimento neste estudo. É assegurado que sua identidade não será solicitada ou exposta, sendo mantido o mais rigoroso sigilo por meio da omissão total de quaisquer informações que permitam sua identificação. Seu endereço de e-mail não será registrado.

[OPCIONAL: O resultado da avaliação será disponibilizado após a finalização da análise das respostas do 1º e 2º questionários. A divulgação será realizada no(a) <meio de comunicação escolhido pela instituição>, bem como outros meios, sem revelar seu nome ou qualquer informação que esteja relacionada com a sua privacidade].

Para mais informações, entre em contato:
<Nome da Equipe/Unidade Responsável> - <Nome da Instituição>
E-mail: <nome da equipe/unidade responsável>

Descrição do Formulário
O presente questionário tem como objetivo identificar possíveis impactos causados pela realização do projeto BPM (sigla do inglês <i>Bussiness Process Management</i>) do <Nome do Processo> na Instituição. O tempo estimado para responder a este questionário é de XX minutos (o tempo de duração depende se a perspectiva "Sociedade" será avaliada). As primeiras seis questões são apenas para informações demográficas. Após, serão apresentadas algumas afirmações, divididas entre os blocos: Gestão Estratégica; Responsabilidade Financeira; Sociedade; Processos Internos; Aprendizagem e Crescimento (Pessoas); e Tecnologia da Informação e Infraestrutura, que correspondem às perspectivas a serem avaliadas. Por favor, à medida que as afirmações foram apresentadas, indique se concorda ou não com a afirmação apresentada, optando por uma das seguintes alternativas: "1- Discordo totalmente"; "2- Discordo parcialmente"; "3- Não concordo nem discordo"; "4- Concordo parcialmente"; "5- Concordo totalmente". Algumas poucas perguntas serão apresentadas, com o intuito de redirecionamento do questionário, e terão como opções de resposta "1- Não" ou "2- Sim". Agradecemos pela sua colaboração.

Questões do Formulário				
Perspectiva	ID	Afirmativas	Opções	Segue para
	0.1	O meu cargo na Instituição é:	As alternativas devem estar de acordo com as circunstâncias da instituição.	0.2
	0.2	Exerço uma função de chefia.	1- Não; 2- Sim.	0.3

Questões Demográficas	0.3	Meu cargo pertence a área: Fim / Meio.	1- Fim; 2- Meio.	0.4
	0.4	A minha região de lotação é:	As alternativas devem estar de acordo com as circunstâncias da instituição. Obs: A questão deixa de ser obrigatória caso haja apenas uma unidade.	0.5
	0.5	Eu me informo acerca dos programas institucionais do(a) <Nome da Instituição>, por meio do(s) seguinte(s) canal(is) de comunicação:	Permitir mais de uma opção. As alternativas devem estar de acordo com as circunstâncias da instituição.	0.6
	0.6	A minha experiência profissional na Instituição é:	As alternativas devem estar de acordo com as circunstâncias da instituição.	1.1
Gestão Estratégica	1.1	O Processo atual está relacionado a pelo menos um Objetivo Estratégico do(a) <Nome da Instituição>.	1- Não; 2- Sim; 3- Não sei.	Se 1 ou 3, segue para 1.3. Se 2, segue para 1.2.
	1.2	O Processo atual contribui para o atingimento de pelo menos um Objetivo Estratégico do(a) <Nome da Instituição>.	1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concorde parcialmente; 5- Concorde totalmente.	1.3
	1.3	O Processo atual de <Nome do Processo> contribui para a redução de riscos institucionais (riscos são eventos ou circunstâncias que têm potencial para comprometer, no todo ou em parte, o alcance dos objetivos ou dos resultados desejados).	1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concorde parcialmente; 5- Concorde totalmente.	2.1
	2.1	O Processo atual contribui para o atingimento de pelo menos um Objetivo Estratégico da Instituição.	1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concorde parcialmente; 5- Concorde totalmente.	2.2
Responsabilidade Financeira	2.2	O Processo atual auxilia na gestão orçamentária e financeira.	1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concorde parcialmente; 5- Concorde totalmente.	2.3
	2.3	O Processo atual tem pouco ou nenhum desperdício de recursos (tempo, dinheiro, materiais).	1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concorde parcialmente; 5- Concorde totalmente.	2.4

	2.4	O Processo atual auxilia na priorização orçamentária da Instituição.	1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concorde parcialmente; 5- Concorde totalmente.	3.1
Sociedade (Opcional para instituições públicas ou sem fins lucrativos)	3.1	O Processo atual é da área fim da Instituição?	1- Não; 2- Sim.	Se 1, segue para 3.5. Se 2, segue para 3.2.
	3.2	O Processo atual permite que o atendimento prestado à sociedade seja realizado de forma simplificada.	1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concorde parcialmente; 5- Concorde totalmente.	3.3
	3.3	O Processo atual permite que a forma de atendimento à sociedade seja publicizado de forma clara e precisa (ex: publicação na Carta de Serviços ao Cidadão).	1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concorde parcialmente; 5- Concorde totalmente.	3.4
	3.4	O Processo atual satisfaz à sociedade com os serviços prestados pela Instituição.	1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concorde parcialmente; 5- Concorde totalmente.	3.5
	3.5	O Processo atual de está publicado de forma transparente, permitindo o acompanhamento de resultados e metas de desempenho (ex: publicação em sites oficiais na internet informações relativas à implementação, acompanhamento e resultados dos programas, projetos e ações pelos quais está responsável, bem como metas e indicadores propostos, ressaltados os casos de restrição de acesso amparados pela legislação).	1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concorde parcialmente; 5- Concorde totalmente.	3.6
	3.6	Os tempos de ciclo do Processo atual são compatíveis com o desempenho da organização esperado pela sociedade.	1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concorde parcialmente; 5- Concorde totalmente.	3.7
	3.7	O Processo atual é caracterizado pela baixa ocorrência de erros e alta eficiência dos recursos.	1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concorde parcialmente; 5- Concorde totalmente.	4.1

Processos Internos	4.1	O Processo atual possui fluxo modelado (desenhado) ?	1- Não; 2- Sim; 3- Não sei.	Se 1 ou 3, segue para 4.5. Se 2, segue para 4.2
	4.2	O Processo atual possui fluxo atualizado (definido ou revisado há dois anos ou menos)?	1- Não; 2- Sim; 3- Não sei.	
	4.3	O fluxo do Processo atual atende aos requisitos regulatórios ou de <i>compliance</i> .	1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concorde parcialmente; 5- Concorde totalmente.	
	4.4	O fluxo para realização do Processo atual está apoiado em normativa interna.	1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concorde parcialmente; 5- Concorde totalmente.	
	4.5	Há instruções claras para a realização das atividades relacionadas ao Processo.	1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concorde parcialmente; 5- Concorde totalmente.	
	4.6	O Processo atual é devidamente monitorado (acompanhamento dos resultados e do desempenho do processo).	1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concorde parcialmente; 5- Concorde totalmente.	
	4.7	Há indicadores de desempenho (KPIs) eficazes para monitoramento do desempenho do Processo.	1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concorde parcialmente; 5- Concorde totalmente.	
	5.1	Os colaboradores que atuam no Processo atual estão capacitados para executar as atividades a ele relacionadas.	1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concorde parcialmente; 5- Concorde totalmente.	5.2
	5.2	Os colaboradores que atuam no Processo atual receberam capacitação adequada da Instituição para executar as atividades a ele relacionadas.	1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concorde parcialmente; 5- Concorde totalmente.	5.3

Aprendizagem e Crescimento (Pessoas)	5.3	Os gestores envolvidos no Processo atual sabem quais as competências que os colaboradores precisam possuir para executar as atividades a ele relacionadas (competência aqui é entendida como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) necessários ao desempenho das funções; a aptidão para cumprir alguma tarefa ou função).	1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo parcialmente; 5- Concordo totalmente.	5.4
	5.4	As atividades que executo são importantes para a plena realização do Processo.	1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo parcialmente; 5- Concordo totalmente.	5.5
	5.5	Houve ações de comunicação dos objetivos e metas claras do Processo atual, compatíveis com a importância do mesmo.	1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo parcialmente; 5- Concordo totalmente.	5.6
	6.1	O Processo atual atualmente é suportado por sistema (s) de informação.	1- Não; 2- Sim.	Se 1, segue para 6.2. Se 2, entrega o formulário.
	6.2	O(s) sistema(s) utilizado(s) atualmente dão total suporte à execução do Processo.	1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo parcialmente; 5- Concordo totalmente.	6.3
Tecnologia da Informação e Infraestrutura	6.3	Há previsão de revisão/melhoria de sistemas para melhorar o suporte à execução do Processo.	1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo parcialmente; 5- Concordo totalmente.	6.4
	6.4	Os computadores utilizados nas áreas possuem os requisitos mínimos necessários para a utilização dos sistemas relacionados ao Processo.	1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo parcialmente; 5- Concordo totalmente.	6.5
	6.5	Os equipamentos (exceto computadores) utilizados na realização do Processo atual possuem os requisitos mínimos necessários.	1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo parcialmente; 5- Concordo totalmente.	6.6

6.6	A infraestrutura de rede é suficiente para suportar o uso dos equipamentos e sistemas necessários à realização do Processo.	1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo parcialmente; 5- Concordo totalmente.	6.7
6.7	O tempo de resposta do suporte ao usuário (quando solicitado) é adequado.	1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo parcialmente; 5- Concordo totalmente.	7.1
Mensagem de Confirmação / Agradecimento			
Sua resposta foi registrada. Agradecemos pela sua colaboração!			

<Instituição>
<Unidade>
<Unidade>

ANÁLISE DE IMPACTO - Processo <Nome do Processo>

Modelo do Formulário Pós-implantação

Título do Formulário

Avaliação de Impacto de Implantação do Projeto BPM <Nome do Processo> no(a) <Nome da Instituição>

Descrição

Prezado(a) Participante,

Agradecemos por dedicar alguns minutos do seu tempo para responder a este questionário sobre Avaliação de Impacto de Implantação do Projeto BPM <Nome do Processo> no(a) <Nome da Instituição>. Este é o segundo questionário da pesquisa.

Faremos um conjunto de perguntas específicas direcionadas às suas experiências em relação ao Processo atualizado de <Nome do Processo> dentro do(a) <Nome da Instituição>. A sua resposta subsidiará a avaliação dos efeitos que a execução deste projeto BPM causou na instituição.

Termo Consentimento de Livre e Esclarecido (TCLE)

A sua participação ocorrerá ao responder o questionário a seguir, baseado em questões elaboradas pela equipe do(a) <Nome da Equipe/Unidade Responsável> - <Nome da Instituição>. Não haverá outra forma de envolvimento ou de comprometimento neste estudo. É assegurado que sua identidade não será solicitada ou exposta, sendo mantido o mais rigoroso sigilo por meio da omissão total de quaisquer informações que permitam sua identificação.

[OPCIONAL: O resultado da avaliação será disponibilizado após a finalização da análise das respostas do 1º e 2º questionários. A divulgação será realizada no(a) <meio de comunicação escolhido pela instituição>, bem como outros meios, apenas com dados gerais, sem revelar seu nome ou qualquer informação que esteja relacionada com a sua privacidade].

Para mais informações, entre em contato:

<Nome da Equipe/Unidade Responsável> - <Nome da Instituição>

E-mail: <nome da equipe/unidade responsável>

Descrição do Formulário			
O presente questionário tem como objetivo identificar possíveis impactos causados pela realização de projetos BPM (sigla do inglês <i>Bussiness Process Management</i>) na Instituição, notadamente aqueles relacionados ao Processo <Nome do Processo>. O tempo estimado para responder a este questionário é de XX minutos (o tempo de duração depende se a perspectiva "Sociedade" será avaliada). As primeiras seis questões são apenas para informações demográficas. Após, serão apresentadas algumas afirmações, divididas entre os seguintes blocos: Gestão Estratégica; Responsabilidade Financeira (ou Economicidade); Clientes / Beneficiários / Sociedade / Resultados; Processos Internos; Aprendizagem e Crescimento (Pessoas); Tecnologia da Informação e Infraestrutura; Sustentabilidade e Inovação; Capacidade Analítica e Tomada de Decisão; Colaboração e Comunicação Interna; e Gestão do Conhecimento. Cada bloco corresponde a uma perspectiva a ser avaliada. Por favor, à medida que as afirmações foram apresentadas, indique se concorda ou não com o que foi dito, optando por uma das seguintes alternativas: "1- Discordo totalmente"; "2- Discordo parcialmente"; "3- Não concordo nem discordo"; "4- Concordo parcialmente"; "5- Concordo totalmente". Algumas poucas perguntas serão apresentadas, com o intuito de redirecionamento do questionário, e terão como opções de resposta "1- Não" ou "2- Sim". Agradecemos pela sua colaboração.			
Questões do Formulário			
Perspectiva	ID	Afirmativas	Segue para
Questões Demográficas	0.1	O meu cargo na Instituição é:	As alternativas devem estar de acordo com as circunstâncias da instituição. 0.2
	0.2	Exerço uma função de chefia.	1- Não; 2- Sim. 0.3
	0.3	Meu cargo pertence a área: Fim / Meio.	1- Fim; 2- Meio. 0.4
	0.4	A minha região de lotação é:	As alternativas devem estar de acordo com as circunstâncias da instituição. Obs: A questão deixa de ser obrigatória caso haja apenas uma unidade. 0.5
	0.5	Eu me informo acerca dos programas institucionais por meio do(s) seguinte(s) canal(is) de comunicação:	Permitir mais de uma opção. As alternativas devem estar de acordo com as circunstâncias da instituição. 0.6
	0.6	A minha experiência profissional na Instituição é:	As alternativas devem estar relacionadas ao tempo de vínculo, de acordo com as circunstâncias da instituição. 1.1

Gestão Estratégica	1.1	O Processo, após as mudanças realizadas , está relacionado a pelo menos um Objetivo Estratégico da Instituição.	1- Não; 2- Sim; 3- Não sei.	Se 1 ou 3, segue para 1.3. Se 2, segue para 1.2.
	1.2	Após as mudanças realizadas, o processo contribui para o atingimento de pelo menos um Objetivo Estratégico da Instituição.	1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concorde parcialmente; 5- Concorde totalmente.	
	1.3	Após as mudanças realizadas, o processo contribui para a redução de riscos institucionais (riscos são eventos ou circunstâncias que têm potencial para comprometer, no todo ou em parte, o alcance dos objetivos ou dos resultados desejados).	1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concorde parcialmente; 5- Concorde totalmente.	
Responsabilidade Financeira	2.1	Após as mudanças realizadas, o processo auxilia na prestação de contas da Instituição.	1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concorde parcialmente; 5- Concorde totalmente.	2.2
	2.2	Houve uma redução nos custos operacionais devido às melhorias de processo implementadas.	1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concorde parcialmente; 5- Concorde totalmente.	2.3
	2.3	O projeto contribuiu para a redução do desperdício de recursos (tempo, dinheiro, materiais).	1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concorde parcialmente; 5- Concorde totalmente.	2.4
	2.4	Após as mudanças realizadas, o processo auxilia na priorização orçamentária da Instituição.	1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concorde parcialmente; 5- Concorde totalmente.	3.1
	3.1	O Processo é da área fim da Instituição?	1- Não; 2- Sim.	Se 1, segue para 3.5. Se 2, segue para 3.2.
	3.2	Após as mudanças realizadas, o Processo permite que o atendimento prestado à sociedade seja realizado de forma simplificada.	1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concorde parcialmente; 5- Concorde totalmente.	

Sociedade (Opcional para instituições públicas ou sem fins lucrativos)	3.3	Após as mudanças realizadas, o Processo permite que a forma de atendimento à sociedade seja publicizado de forma clara e precisa (ex: publicação na Carta de Serviços ao Cidadão).	1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo parcialmente; 5- Concordo totalmente.	3.4
	3.4	Após as mudanças realizadas, o Processo auxilia na satisfação da sociedade com os serviços prestados pela Instituição.	1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo parcialmente; 5- Concordo totalmente.	3.5
	3.5	Após as mudanças realizadas, o Processo está publicado de forma transparente, permitindo o acompanhamento de resultados e metas de desempenho (ex: publicação em sítios oficiais na internet informações relativas à implementação, acompanhamento e resultados dos programas, projetos e ações pelos quais está responsável, bem como metas e indicadores propostos, ressalvados os casos de restrição de acesso amparados pela legislação).	1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo parcialmente; 5- Concordo totalmente.	3.6
	3.6	O projeto BPM resultou em redução significativa dos tempos de ciclo dos processos impactados, aproximando daquele esperado pela sociedade.	1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo parcialmente; 5- Concordo totalmente.	3.7
	3.7	Houve uma melhoria na qualidade dos processos, evidenciada pela redução de erros e aumento da eficiência dos recursos.	1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo parcialmente; 5- Concordo totalmente.	4.1
	4.1	O fluxo do Processo foi modelado (desenhado)?	1- Não; 2- Sim; 3- Não sei.	Se 1 ou 3, segue para 4.4. Se 2, segue para 4.2
	4.2	O fluxo do Processo foi atualizado após o projeto BPM?	1- Não; 2- Sim; 3- Não sei.	4.3
	4.3	O fluxo do Processo atende aos requisitos regulatórios ou de <i>compliance</i> .	1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo parcialmente; 5- Concordo totalmente.	4.4

Processos Internos	4.4	O fluxo para realização do Processo está apoiado em normativa interna.	1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concorde parcialmente; 5- Concorde totalmente.	4.5
	4.5	Há instruções claras para a realização das atividades relacionadas ao Processo.	1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concorde parcialmente; 5- Concorde totalmente.	4.6
	4.6	O Processo é devidamente monitorado (acompanhamento dos resultados e do desempenho do processo).	1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concorde parcialmente; 5- Concorde totalmente.	4.7
	4.7	Os indicadores de desempenho (KPIs) melhoraram significativamente após o projeto.	1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concorde parcialmente; 5- Concorde totalmente.	5.1
	5.1	Os colaboradores que atuam no Processo estão capacitados para executar as atividades a ele relacionadas.	1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concorde parcialmente; 5- Concorde totalmente.	5.2
	5.2	Os colaboradores que atuam no Processo receberam capacitação adequada da Instituição para executar as atividades a ele relacionadas.	1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concorde parcialmente; 5- Concorde totalmente.	5.3
	5.3	Os gestores envolvidos no Processo sabem quais as competências que os colaboradores precisam possuir para executar as atividades a ele relacionadas (competência aqui é entendida como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) necessários ao desempenho das funções; a aptidão para cumprir alguma tarefa ou função).	1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concorde parcialmente; 5- Concorde totalmente.	5.4
	5.4	As atividades que executado são importantes para a plena realização do Processo.	1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concorde parcialmente; 5- Concorde totalmente.	5.5

**Aprendizagem e
Crescimento (Pessoas)**

5.5	Houve ações de sensibilização relacionadas ao Processo, compatíveis com a importância do mesmo.	1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo parcialmente; 5- Concordo totalmente.	5.6
5.6	O projeto teve um impacto positivo na cultura organizacional relacionada à gestão de processos.	1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo parcialmente; 5- Concordo totalmente.	5.7
5.7	Os colaboradores percebem a gestão de processos como mais importante após o projeto.	1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo parcialmente; 5- Concordo totalmente.	5.8
5.8	O nível de satisfação e engajamento dos colaboradores aumentou após o projeto BPM	1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo parcialmente; 5- Concordo totalmente.	5.9
5.9	O projeto BPM proporcionou oportunidades significativas de desenvolvimento profissional para os colaboradores envolvidos.	1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo parcialmente; 5- Concordo totalmente.	5.10
5.10	A equipe do projeto adquiriu habilidades valiosas em gestão de processos que estão sendo compartilhadas com outros colaboradores.	1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo parcialmente; 5- Concordo totalmente.	6.1
6.1	O Processo atualmente é suportado por sistemas de informação.	1- Não; 2- Sim.	Se 1, segue para 6.2 Se 2, segue para 7.1.
6.2	O(s) sistema(s) utilizado(s) hoje dá(ão) total suporte à execução do Processo.	1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo parcialmente; 5- Concordo totalmente.	6.3
6.3	Há previsão de revisão/melhoria de sistemas para melhorar o suporte à execução do Processo.	1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo parcialmente; 5- Concordo totalmente.	6.4

Tecnologia da Informação e Infraestrutura	6.4	Os computadores utilizados nas áreas possuem os requisitos mínimos necessários para a utilização dos sistemas relacionados ao Processo.	1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo parcialmente; 5- Concordo totalmente.	6.5
	6.5	Os equipamentos (exceto computadores) utilizados na realização do Processo possuem os requisitos mínimos necessários.	1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo parcialmente; 5- Concordo totalmente.	6.6
	6.6	A infraestrutura de redes é suficiente para suportar o uso dos equipamentos e sistemas necessários à realização do Processo.	1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo parcialmente; 5- Concordo totalmente.	6.7
	6.7	O tempo de resposta do suporte ao usuário (quando solicitado) é adequado.	1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo parcialmente; 5- Concordo totalmente.	7.1
Sustentabilidade e Inovação	7.1	O projeto contribuiu para as iniciativas de sustentabilidade da organização.	1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo parcialmente; 5- Concordo totalmente.	7.2
	7.2	O projeto identificou oportunidades de inovação nos processos de negócio.	1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo parcialmente; 5- Concordo totalmente.	7.3
	7.3	O projeto promoveu uma cultura de inovação na instituição, encorajando a experimentação e a adoção de novas ideias.	1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo parcialmente; 5- Concordo totalmente.	7.4
	7.4	A instituição está mais aberta a mudanças e inovações em processos como resultado do projeto.	1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo parcialmente; 5- Concordo totalmente.	8.1

Capacidade Analítica e Tomada de Decisão	8.1	O projeto melhorou nossa capacidade de coletar e analisar dados relacionados aos processos de negócios.	1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo parcialmente; 5- Concordo totalmente.	8.2
	8.2	A tomada de decisão na instituição tornou-se mais baseada em dados como resultado do projeto.	1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo parcialmente; 5- Concordo totalmente.	8.3
	8.3	O projeto facilitou o acesso a informações em tempo real para tomada de decisões críticas.	1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo parcialmente; 5- Concordo totalmente.	8.4
	8.4	O acesso à informação relevante melhorou, permitindo decisões mais informadas em todos os níveis da instituição.	1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo parcialmente; 5- Concordo totalmente.	8.5
	8.5	A transparência nos processos de negócios aumentou, melhorando a confiança interna e externa na instituição.	1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo parcialmente; 5- Concordo totalmente.	9.1
Colaboração e Comunicação Interna	9.1	Houve uma melhoria significativa na colaboração entre departamentos como resultado do projeto.	1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo parcialmente; 5- Concordo totalmente.	9.2
	9.2	A comunicação interna tornou-se mais eficiente, com menos barreiras e silos entre equipes.	1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo parcialmente; 5- Concordo totalmente.	9.3
	9.3	O projeto melhorou significativamente a integração e o fluxo de trabalho entre diferentes departamentos.	1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo parcialmente; 5- Concordo totalmente.	9.4

	9.4	A cooperação interdepartamental aumentou, facilitando uma abordagem mais unificada para atingir os objetivos da instituição.	1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo parcialmente; 5- Concordo totalmente.	10.1
Gestão do Conhecimento	10.1	O projeto promoveu uma melhor gestão e compartilhamento do conhecimento interno.	1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo parcialmente; 5- Concordo totalmente.	10.2
	10.2	As lições aprendidas com o projeto estão sendo efetivamente aplicadas em outras áreas da instituição.	1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo parcialmente; 5- Concordo totalmente.	Final
Mensagem de Confirmação / Agradecimento				
Sua resposta foi registrada. Agradecemos pela sua colaboração!				

<Instituição> <Unidade> <Unidade>																									
ANÁLISE DE IMPACTO - Processo <Nome do Processo>																									
Análise de Impacto																									
Perspectiva	ID	Afirmativas	Percentuais						Resultado	CM	Avaliação da variação dos resultados (- vs +)														
			Anteriores		Positivas		Negativas				Atuais		Positivas		vP	vN	vR								
Gestão Estratégica	1.1	O Processo, após as mudanças realizadas, está relacionado a pelo menos um Objetivo Estratégico da Instituição.		#					#		Neutro	0,00	0,00	0,00				0,00							
	1.2	Após as mudanças realizadas, o processo contribui para o atingimento de pelo menos um Objetivo Estratégico da Instituição.									Neutro	0,00	0,00	0,00	0,00										
	1.3	Após as mudanças realizadas, o processo contribui para a redução de riscos institucionais (riscos são eventos ou circunstâncias que têm potencial para comprometer, no todo ou em parte, o alcance dos objetivos ou dos resultados desejados).									Neutro	0,00	0,00	0,00	0,00										
Responsabilidade Financeira	2.1	Após as mudanças realizadas, o processo auxilia na prestação de contas da Instituição.									Neutro	0,00	0,00	0,00	0,00										
	2.2	Houve uma redução nos custos operacionais devido às melhorias de processo implementadas.									Neutro	0,00	0,00	0,00	0,00										
	2.3	O projeto contribuiu para a redução do desperdício de recursos (tempo, dinheiro, materiais).									Neutro	0,00	0,00	0,00	0,00										
	2.4	Após as mudanças realizadas, o processo auxilia na priorização orçamentária da Instituição.									Neutro	0,00	0,00	0,00	0,00										
Sociedade (Opcional para instituições públicas ou sem fins lucrativos)	3.1	O Processo é da área fim da Instituição?		#					#		Neutro	0,00	0,00	0,00	0,00										
	3.2	Após as mudanças realizadas, o Processo permite que o atendimento prestado à sociedade seja realizado de forma simplificada.									Neutro	0,00	0,00	0,00	0,00										
	3.3	Após as mudanças realizadas, o Processo permite que a forma de atendimento à sociedade seja publicizado de forma clara e precisa (ex: publicação na Carta de Serviços ao Cidadão).									Neutro	0,00	0,00	0,00	0,00										
	3.4	Após as mudanças realizadas, o Processo auxilia na satisfação da sociedade com os serviços prestados pela Instituição.									Neutro	0,00	0,00	0,00	0,00										
	3.5	Após as mudanças realizadas, o Processo está publicado de forma transparente, permitindo o acompanhamento de resultados e metas de desempenho (ex: publicação em sites oficiais na internet informações relativas à implementação, acompanhamento e resultados dos programas, projetos e ações pelos quais está responsável, bem como metas e indicadores propostos, ressaltados os casos de restrição de acesso amparados pela legislação).									Neutro	0,00	0,00	0,00	0,00										
	3.6	O projeto BPM resultou em redução significativa dos tempos de ciclo dos processos impactados, aproximando daquele esperado pela sociedade.									Neutro	0,00	0,00	0,00	0,00										

	3.7	Houve uma melhoria na qualidade dos processos, evidenciada pela redução de erros e aumento da eficiência dos recursos.								0,00	0,00	0,00	0,00			
Processos Internos	4.1	O fluxo do Processo foi modelado (desenhado)?		#				#		0,00	0,00	0,00	0,00			
	4.2	O fluxo do Processo foi atualizado após o projeto BPM?		#				#		0,00	0,00	0,00	0,00			
	4.3	O fluxo do Processo atende aos requisitos regulatórios ou de compliance.								0,00	0,00	0,00	0,00			
	4.4	O fluxo para realização do Processo está apoiado em normativa interna.								0,00	0,00	0,00	0,00			
	4.5	Há instruções claras para a realização das atividades relacionadas ao Processo.								0,00	0,00	0,00	0,00			
	4.6	O Processo é devidamente monitorado (acompanhamento dos resultados e do desempenho do processo).								0,00	0,00	0,00	0,00			
	4.7	Os indicadores de desempenho (KPIs) melhoraram significativamente após o projeto.								0,00	0,00	0,00	0,00			
Aprendizagem e Crescimento (Pessoas)	5.1	Os colaboradores que atuam no Processo estão capacitados para executar as atividades a ele relacionadas.								0,00	0,00	0,00	0,00			
	5.2	Os colaboradores que atuam no Processo receberam capacitação adequada da Instituição para executar as atividades a ele relacionadas.								0,00	0,00	0,00	0,00			
	5.3	Os gestores envolvidos no Processo sabem quais as competências que os colaboradores precisam possuir para executar as atividades a ele relacionadas (competência aqui é entendida como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) necessários ao desempenho das funções; a aptidão para cumprir alguma tarefa ou função).								0,00	0,00	0,00	0,00			
	5.4	As atividades que executo são importantes para a plena realização do Processo.								0,00	0,00	0,00	0,00			
	5.5	Houve ações de sensibilização relacionadas ao Processo, compatíveis com a importância do mesmo.								0,00	0,00	0,00	0,00			
	5.6	O projeto teve um impacto positivo na cultura organizacional relacionada à gestão de processos.		#			#			0,00	0,00	0,00	0,00			
	5.7	Os colaboradores percebem a gestão de processos como mais importante após o projeto.		#			#			0,00	0,00	0,00	0,00			
	5.8	O nível de satisfação e engajamento dos colaboradores aumentou após o projeto BPM		#			#			0,00	0,00	0,00	0,00			
	5.9	O projeto BPM proporcionou oportunidades significativas de desenvolvimento profissional para os colaboradores envolvidos.		#			#			0,00	0,00	0,00	0,00			
	5.10	A equipe do projeto adquiriu habilidades valiosas em gestão de processos que estão sendo compartilhadas com outros colaboradores.		#			#			0,00	0,00	0,00	0,00			
Tecnologia da Informação e Infraestrutura	6.1	O Processo atualmente é suportado por sistemas de informação.		#						0,00	0,00	0,00	0,00			
	6.2	O(s) sistema(s) utilizado(s) hoje dá(ão) total suporte à execução do Processo.								0,00	0,00	0,00	0,00			
	6.3	Há previsão de revisão/melhoria de sistemas para melhorar o suporte à execução do Processo.								0,00	0,00	0,00	0,00			
	6.4	Os computadores utilizados nas áreas possuem os requisitos mínimos necessários para a utilização dos sistemas relacionados ao Processo.								0,00	0,00	0,00	0,00			

APÊNDICE II

Foram selecionados os seguintes questionários para auxiliar na escolha das questões do survey: *SUS*, *TAM*, *Meet2Map* e *Boomerang*. Ressalte-se que todos utilizam uma escala *Likert* para avaliar os resultados. Os seguintes passos foram seguidos na seleção das questões/afirmativas a serem realizadas na avaliação da metodologia (avaliação inicial e survey):

1. As questões do *SUS* foram inseridas em uma tabela;
2. As questões de cada questionário (*TAM*, *Meet2Map* e *Boomerang*) foram avaliadas, buscando quais delas eram equivalentes;
- Exemplo: A questão do *SUS* (*I thought the system was easy to use* - Eu achei o sistema fácil de usar) é semelhante à pergunta do *TAM* (*I find it easy to get the electronic mail system to do what I want it to do* - Eu acho que é fácil fazer que o sistema de correio eletrônico faça o que eu quero que ele faça) e, por isso, foram alinhadas. Cada questão foi identificada com um código de identificação específico (ID);
3. As questões foram inseridas numa tabela comparativa;
4. As questões **mais relevantes e adequadas ao tipo de objeto avaliado** foram escolhidas para compor o questionário a ser utilizado no survey;
5. As questões selecionadas foram submetidas a uma avaliação qualitativa prévia;
6. A forma de apresentação das questões foi reorganizada, porém as mesmas não foram modificadas; e
7. O *survey* da avaliação por especialistas foi preparado e disponibilizado para respostas.

Abaixo, seguem as listas das afirmativas de cada questionário.

Questões *SUS*:

1. I think that I would like to use this system frequently;
2. I found the system unnecessarily complex;
3. I thought the system was easy to use;
4. I think that I would need the support of a technical person to be able to use this system;
5. I found the various functions in this system were well integrated;
6. I thought there was too much inconsistency in this system;
7. I would imagine that most people would learn to use this system very quickly;
8. I found the system very cumbersome to use;

9. I felt very confident using the system;
10. I needed to learn a lot of things before I could get going with this system.

Questões TAM PU/PEU:

- 1PU. Using electronic mail system improves the quality of the work I do;
- 2PU. Using electronic mail gives me greater control over my work;
- 3PU. Electronic mail enables me to accomplish tasks more quickly;
- 4PU. Electronic mail supports critical aspects of my job;
- 5PU. Using electronic mail increases my productivity;
- 6PU. Using electronic mail improves my job performance;
- 7PU. Using electronic mail allows me to accomplish more work than would otherwise be possible;
- 8PU. Using electronic mail enhances my effectiveness on the job;
- 9PU. Using electronic mail makes it easier to do my job;
- 10PU. Overall, I find the electronic mail system useful in my job;
- 1PEU. I find the electronic mail system cumbersome to use;
- 2PEU. Learning to operate the electronic mail system is easy for me;
- 3PEU. Interacting with the electronic mail system is often frustrating;
- 4PEU. I find it easy to get the electronic mail system to do what I want it to do;
- 5PEU. The electronic mail system is rigid and inflexible to interact with;
- 6PEU. It is easy for me to remember how to perform tasks using the electronic mail system;
- 7PEU. Interacting with the electronic mail system requires a lot of mental effort;
- 8PEU. My interaction with the electronic mail system is clear and understandable;
- 9PEU. I find it takes a lot of effort to become skillful at using electronic mail;
- 10PEU. Overall, I find the electronic mail system easy to use.

Questões Meet2Map:

- Q1a. The information was sufficient to carry out the activity;
- Q1b. The information was presented in a clear way;
- Q1c. The information was presented objectively;
- Q2a. I felt motivated during the activity;

- Q2b. I would participate in the activity again for modeling another process;
- Q2c. This activity helped me to better understand the process;
- Q2d. This activity can really help me improve the current process;
- Q2e. The activity was engaging;
- Q3a. In my opinion, this technique is fully adequate for process modeling;
- Q3b. I felt confident in using the technique;
- Q3c. I agree that most people would learn to use this technique without problems;
- Q3d. The notation adopted is adequate for modeling processes;
- Q3e. The notation used is very complicated to use;
- Q3f. I need the support of a technician to be able to use the technique;
- Q3g. The technique does not encourage the contribution of important observations;
- Q3h. I was enthusiastic about the technique used for process modeling;
- Q3i. This technique aided to extract my knowledge about the process.

Questões BOOMERANG:

- Q1. Com relação às informações fornecidas para a realização das atividades:
 - a. A informação foi suficiente para realização da atividade;
 - b. A informação foi apresentada de forma clara;
 - c. A informação foi apresentada de forma objetiva.
- Q2. Com relação à equipe:
 - a. Percebi que os participantes escolhidos tinham domínio do processo;
 - b. A equipe se mostrou engajada;
 - c. Não houve conflitos entre os membros da equipe;
 - d. Todos que precisavam estar neste evento, compareceram.
- Q3. Com relação à atividade realizada:
 - a. Eu me senti motivado(a) durante a atividade;
 - b. Eu participaria da atividade novamente para identificação de soluções;
 - c. Essa atividade me ajudou a compreender melhor o processo;
 - d. Essa atividade realmente promove interação dos envolvidos;
 - e. A atividade estimula criatividade e inovação.
- Q4. Com relação à técnica adotada durante a atividade:

- a. Na minha opinião, essa técnica é totalmente adequada para melhoria de processos de negócio;
 - b. Senti muita confiança na utilização da técnica;
 - c. Imagino que a maioria das pessoas aprenderiam a usar essa técnica sem problemas;
 - d. Considero que o workshop ofereceu exemplos práticos que ajudaram a compreender melhor a gamificação;
 - e. Sinto confortável em aplicar os conceitos e técnicas de gamificação em situações reais;
 - f. É necessário o apoio de um técnico para poder usar a técnica;
 - g. A técnica não favorece a contribuição de observações importantes;
 - h. Essa técnica conseguiu extrair meu conhecimento sobre o processo;
- Q5. Com relação aos analistas de processos que conduziram a atividade:
- a. Percebi que os analistas têm experiência com mapeamento de processos;
 - b. Percebi que os analistas conduziram bem a atividade;
 - c. Percebi que os analistas tinham domínio da aplicação da técnica.
- Q6. Cite pontos positivos do Workshop.
- Q7. Cite pontos de melhoria.

No quadro abaixo, é apresentada a relação entre as afirmativas de cada questionário (quadro comparativo), representadas por seus respectivos IDs. As questões selecionadas estão em negrito. As questões adaptadas e utilizadas no Survey compõem as últimas colunas da tabela. Para aquelas sem correspondência, a célula foi sinalizada com um hífen (-).

SUS	TAM (PU/ PEU)	Meet2Map	Boomerang	Piloto / Survey	
ID	ID	ID	ID	ID	Questão
1	-	Q2b	3b	4	Eu acho que gostaria de usar esse questionário caso precisasse avaliar o impacto de um projeto BPM.

SUS	TAM (PU/ PEU)	Meet2Map	Boomerang		Piloto / Survey	
			ID	ID	ID	Questão
2	3PEU	-	-	-	5	Eu achei o questionário desnecessariamente complexo.
3	4PEU	-	-	-	6	Eu achei o questionário fácil de responder.
	10PEU	-	-	-		
	6PEU	-	-	-		
	8PEU	Q1b	1b	3		As informações fornecidas para o preenchimento do questionário foram claras.
	-	Q1a	1a	-		-
	-	Q1c	1c	-		-
4	-	Q3f	4f	-		-
5	-	-	-	-		-
6	-	-	-	8		Eu acho que o questionário apresenta muita inconsistência.
7	-	Q3c	4c	10		Eu imagino que a maioria das pessoas responderia ao questionário sem problemas.
8	1PEU	Q3e	-	-		-

SUS	TAM (PU/ PEU)	Meet2Map	Boomerang	Piloto / Survey	
				ID	Questão
ID	ID	ID	ID	ID	Questão
	5PEU		-	-	-
9	-	Q3b	4b	-	-
10	2PEU	-	-	-	-
	7PEU	-	-	-	-
	9PEU	-	-	-	-
-	1PU	-	-	-	-
-	2PU	-	-	-	-
-	3PU	-	-	-	-
-	4PU	-	-	-	-
-	5PU	-	-	-	-
-	6PU	Q2d	4a	-	-
-	7PU	-	-	-	-
-	8PU	-	-	-	-

SUS	TAM (PU/ PEU)	Meet2Map	Boomerang	Piloto / Survey	
				ID	Questão
ID	ID	ID	ID	ID	Questão
-	9PU	-	-	-	-
-	10PU	-	-	-	-
-	-	Q2a	3a	-	-
-	-	Q2c	3c	-	-
-	-	Q2e	3a	-	-
-	-		2b	-	-
-	-	Q3a	4a	9	Na minha opinião, o questionário é adequado para identificar os impactos dos projetos BPM em uma organização.
-	-	Q3d	-	1	Eu acredito que as Perspectivas apresentadas estão bem relacionadas ao tema de avaliação de impacto de projetos BPM na organização.
				2	Eu acredito que as perguntas apresentadas em cada perspectiva estão bem relacionadas ao tema de avaliação de impacto de projetos BPM na organização.

SUS	TAM (PU/ PEU)	Meet2Map	Boomerang	Piloto / Survey	
ID	ID	ID	ID	ID	Questão
				7	Eu acho que as várias seções do questionário estão bem definidas.
-	-	Q3g	3e	-	-
-	-		4g	-	-
-	-	Q3h	3a	-	-
-	-	Q3i	4h	-	-
-	-		2a 2c 2d	-	-
-	-		3d	-	-
-	-		4e	-	-
-	-		4d	-	-
-	-		5a 5b 5c	-	-

SUS	TAM (PU/ PEU)	Meet2Map	Boomerang	Piloto / Survey	
ID	ID	ID	ID	ID	Questão
-	-	-	6	QA1	Cite pontos fortes do questionário
-	-	-	7	QA2	Cite pontos de melhoria do questionário.

Abaixo, segue a lista de questões selecionadas/adaptadas para uso na validação com especialistas:

PILOTO / SURVEY

1. Eu acredito que as Perspectivas apresentadas estão bem relacionadas ao tema de avaliação de impacto de projetos BPM na organização;
 2. Eu acredito que as perguntas apresentadas em cada perspectiva estão bem relacionadas ao tema de avaliação de impacto de projetos BPM na organização;
 3. As informações fornecidas para o preenchimento do questionário foram claras;
 4. Eu acho que gostaria de usar esse questionário caso precisasse avaliar o impacto de um projeto BPM;
 5. Eu achei o questionário desnecessariamente complexo;
 6. Eu achei o questionário fácil de responder;
 7. Eu acho que as várias seções do questionário estão bem definidas;
 8. Eu acho que o questionário apresenta muita inconsistência;
 9. Na minha opinião, o questionário é adequado para identificar os impactos dos projetos BPM em uma organização;
 10. Eu imagino que a maioria das pessoas responderia ao questionário sem problemas;
- QA1. Cite pontos fortes do questionário;
- QA2. Cite pontos de melhoria do questionário.