

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA CAMPUS FLORIANÓPOLIS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS CURSO DE
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA

Jullye Costa Martins

**BARREIRAS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO (FCS) ENVOLVIDOS
NA OPERAÇÃO E CONDUÇÃO DE ESCRITÓRIOS DE PROCESSOS EM
INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR (IPES)**

Florianópolis

2021

Jullye Costa Martins

**BARREIRAS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO (FCS) ENVOLVIDOS
NA OPERAÇÃO E CONDUÇÃO DE ESCRITÓRIOS DE PROCESSOS EM
INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR (IPES)**

Trabalho Conclusão do Curso de Graduação
submetido ao Centro de Engenharia de Produção e
Sistemas da Universidade Federal de Santa
Catarina, como requisito para a obtenção do Título
de Engenheira de Produção Mecânica.
Orientador: Prof. Dr. Glauco Garcia Martins Pereira
da Silva.

Florianópolis

2021

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Martins, Jullye Costa

Barreiras e Fatores Críticos de Sucesso (FCS) envolvidos na operação e condução de escritórios de processos em Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES) / Jullye Costa Martins ; orientador, Glauco Garcia Martins Pereira da Silva, 2021.

97 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Graduação em Engenharia de Produção Mecânica, Florianópolis, 2021.

Inclui referências.

1. Engenharia de Produção Mecânica. 2. Escritório de processos. 3. BPM. 4. Fatores Críticos de Sucessos. 5. IPES. I. Silva, Glauco Garcia Martins Pereira da. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Engenharia de Produção Mecânica. III. Título.

Jullye Costa Martins

**BARREIRAS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO (FCS) ENVOLVIDOS
NA OPERAÇÃO E CONDUÇÃO DE ESCRITÓRIOS DE PROCESSOS EM
INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR (IPES)**

Este Trabalho Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do Título de Engenheira Mecânica com habilitação em produção e aprovado em sua forma final pelo Curso de Engenharia de Produção Mecânica

Florianópolis, 13 de Maio de 2021.

Prof^ª. Mônica Maria Mendes Luna, Dra.
Coordenadora do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Glauco Garcia Martins Pereira da Silva, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Carlos Ernani Fries, Dr.
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedico este trabalho ao meu amor, pela paciência e pelo apoio;
Aos meus amigos, que tornaram esta caminhada mais leve;
À minha família, que foi minha fortaleza.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Eterno, por me proporcionar caminhos incríveis, pelo amor incondicional e pela fé que sempre me dá forças para seguir em frente diante de cada obstáculo;

Agradeço também à minha família, que tornou possível esta grande etapa da minha vida, além do apoio, e de todo amor;

Agradeço ao meu namorado, que sempre me passou muita tranquilidade, por todo o carinho e compreensão;

Agradeço à minha melhor amiga de faculdade, que desde o início me ajudou muito e que fez essa fase das nossas vidas ser ainda mais incrível;

Agradeço a todos os escritórios de processos, que aceitaram em fazer parte desta pesquisa;

Agradeço aos meus amigos, que me ajudaram de alguma forma, além de tornar essa jornada muito mais tranquila;

A todos, que de alguma forma contribuíram para a realização desta pesquisa.
Muito Obrigada!

RESUMO

O Escritório de processos é uma unidade que desempenha um papel essencial na definição de prioridades, destinação de recursos para transformações, aumento de maturidade dos processos por meio da padronização, por meio do uso de metodologias e tecnologias. Contudo, a execução desta unidade em instituições públicas comporta obstáculos, como dispor de processos complexos, lentos e frágeis, resistência à mudança dos colaboradores, estrutura organizacional verticalizada, entre outros. Diante deste cenário, o presente trabalho tem como objetivo compreender os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) e determinar soluções às barreiras que influenciam no desempenho de um escritório de processos nas instituições públicas para fortalecer sua eficiência e sua eficácia. Neste sentido, mediante ao referencial teórico, realizou-se a consolidação de um *framework* de operação e condução de um *Business Process Management Office* (BPMO) de sucesso, e, por meio de estudos de casos, foram analisados os graus de maturidade e os fatores pertencentes às unidades participantes, correlacionando com o *framework* consolidado. Desta forma, pôde-se evidenciar que os FCS identificados refletem na maturidade dos escritórios de processos, onde os fatores mais frequentes foram: arquivo de registro dos processos de negócio, levantamento de informações qualitativas atribuídas aos processos, medição contínua dos processos, comunicação com a organização, processos disponíveis a toda organização, gerenciamento de projetos. Evidencia-se, também, que as barreiras encontradas na forma de operar o BPMO são: resistência dos membros dos escritórios, falta de percepção das vantagens dos FCS, falta de padronização de atividades executadas, falta de autonomia quanto à seleção dos processos para melhorias e inovações, carência de sistemas que viabilize a coleta de dados de forma eficiente, resistência da organização quanto à coleta de dados dos processos.

Palavras-chave: Escritório de processos, Instituição Pública de Ensino Superior, BPM, *Framework*, Fatores Críticos de Sucesso e Barreiras.

ABSTRACT

The Process Office is a unit that performs an essential role in setting priorities, allocating resources for transformation, increasing the maturity of processes through standardization, via the use of methodologies and technologies. However, the implementation of this unit in public institutions involves some obstacles, for example: processes which can be complex, slow and fragile, resistance to change by employees, verticalized organizational structure, among others. Given this scenario, the present work aims to understand the Critical Success Factors (CSF) and determine solutions to the barriers that influence the performance of a process office in public institutions to strengthen its efficiency and effectiveness. In this sense, through the theoretical framework, the consolidation of a framework for the operation and conduction of a successful Business Process Management Office (BPMO) was carried out, and through case studies, the degrees of maturity and the factors belonging to the units were analyzed. participants, correlating with the consolidated framework. In this way, it can be evidenced that the identified CSFs reflect on the maturity of the process offices, where the most frequent factors were: business process registration file, survey of qualitative information attributed to the processes, continuous measurement of the processes, communication with the organization, processes available to the entire organization, project management. It is also evident that the barriers found in the way of operating the BPMO are: resistance from the members of the offices, lack of perception of the advantages of the CFS, lack of standardization of activities performed, lack of autonomy regarding the selection of processes for improvements and innovations, lack of systems that enable data collection efficiently, resistance of the organization regarding the collection of process data.

Keywords: Office of processes, Public Institution of Higher Education, BPM, Framework, Critical Success Factors and Barriers.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ciclo de vida BPM	25
Figura 2- <i>Framework</i> de operação e condução do EP.....	32
Figura 3 - Fase: Desempenho sustentável	34
Figura 4 - <i>Framework</i> elaborado.....	38
Figura 5 - Grau de Impacto <i>versus</i> Grau de maturidade.	39
Figura 6- Etapas gerais para condução de um estudo de caso.....	46
Figura 7- Modelo das etapas de execução do estudo de múltiplos casos.....	53
Figura 8 - Grau de maturidade <i>versus</i> FCS	81

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Bibliografias selecionadas.....	30
Quadro 2 - Definição de responsabilidades.....	31
Quadro 3 - Instituições escolhidas para estudos de caso.....	47
Quadro 4 – Seção 1: Questionário utilizado para entrevistar as instituições	48
Quadro 5 – Seção 2: Questionário utilizado para entrevistar as instituições	49
Quadro 6 – Informações das IPES	51
Quadro 7 - Análise Grau de maturidade.....	60
Quadro 8 - Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso	66
Quadro 9 - FCS evidência UFJF e UFSC.....	69
Quadro 10 - FCS evidência UFRGS e IFPA.....	71
Quadro 11 – Barreiras identificadas	82
Quadro 12 - Análise final	86

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Comparação entre os membros dos escritórios - Questão 3.	60
Tabela 2 - Classificação das questões de Grau de Maturidade.	62
Tabela 3 - Ranking das instituições quanto ao Grau de Maturidade.....	63
Tabela 4 - Grau de maturidade <i>versus</i> Quantidade de FCS	79

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APF	Administração Pública Federal
BPM	<i>Business Process Management</i>
BPMN	<i>Business Process Model and Notation</i>
BPMO	<i>Business Process Management Office</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CoE	Centro de Excelência
DGPS	Divisão de Gestão de Processos e Sistemas
DPDI	Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional
EGPGP	Escritório de Gerenciamento de Projetos de Gestão e Processos
EP	Escritório de Processos
EPO	Escritório de Processos Organizacionais
FCS	Fatores Críticos de Sucesso
FIFO	<i>First In, First Out</i>
FMEA	<i>Failure Mode and Effect Analysis</i>
IFPA	Instituto Federal do Pará
IPES	Instituições Públicas de Ensino Superior
KPI	<i>Key Performance</i>
MPF	Ministério Público Federal
NGP	Nova Gestão Pública
OTIF	<i>On Time In Full</i>
PDCA	<i>Plan, Do, Control, Act</i>
POP	Procedimento Operacional Padrão
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SIG	Sistema Integrado de Gestão
TCU	Tribunal de Contas da União
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	PROBLEMA E JUSTIFICATIVA DE PESQUISA	18
1.2	OBJETIVOS.....	21
1.2.1	Objetivo Geral	21
1.2.2	Objetivos Específicos:	21
1.3	DELIMITAÇÕES E LIMITAÇÕES DO TRABALHO	21
2	REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1	GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO	23
2.1.1	Melhorias nos processos por meio das etapas do BPM.....	24
2.2	ESCRITÓRIO DE PROCESSOS.....	27
2.2.1	<i>Frameworks</i> de operação e condução do escritório de processos.....	29
2.2.1.1	<i>Modelo de Hiroshi (2015).....</i>	30
2.2.1.2	<i>Modelo de Jeston et al. (2008).....</i>	34
2.2.1.3	<i>Discussão sobre os frameworks</i>	37
2.2.1.4	<i>Consolidação dos frameworks</i>	37
3	METODOLOGIA	45
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	45
3.2	DESCRIÇÃO E DEFINIÇÃO DAS ETAPAS	46
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	55
4.1	ANÁLISE DE GRAU DE MATURIDADE	55
4.1.1	Análise das instituições	56
4.1.1.1	<i>Caracterização da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF).....</i>	56
4.1.1.2	<i>Caracterização da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).....</i>	57
4.1.1.3	<i>Caracterização da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).....</i>	57
4.1.1.4	<i>Caracterização da Instituto Federal do Pará (IFPA).....</i>	58
4.1.2	Avaliação grau de maturidade das instituições	58

4.2	ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO (FCS) E DAS BARREIRAS EXISTENTES PARA CONDUÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE PROCESSOS	64
4.2.1	Análise dos FCS	65
4.2.1.1	<i>Coletar, consolidar e preparar informações dos processos de negócio para melhoria</i>	<i>67</i>
4.2.1.2	<i>Medir e monitorar o desempenho dos projetos.....</i>	<i>74</i>
4.2.1.3	<i>Fornecer informações de suporte aos colaboradores e recompensá-los.....</i>	<i>75</i>
4.2.1.4	<i>Aplicar melhorias na execução do BPMO</i>	<i>75</i>
4.2.2	Propostas para implantação dos FCS aos EPs	76
4.2.2.1	<i>Coletar, consolidar e preparar informações dos processos de negócio para melhoria</i>	<i>76</i>
4.2.2.2	<i>Fornecer informações de suporte aos colaboradores e recompensá-los.....</i>	<i>77</i>
4.2.2.3	<i>Aplicar melhorias na execução do BPMO</i>	<i>77</i>
4.2.3	Análise comparativa dos Graus de Maturidade com os FCS.....	79
4.2.3.1	<i>Nível de maturidade versus FCS.....</i>	<i>80</i>
4.2.4	Análise das barreiras existentes nas IPES e propostas de solução	82
4.2.4.1	<i>Barreiras internas</i>	<i>82</i>
4.2.4.2	<i>Barreiras externas.....</i>	<i>84</i>
4.3	ANÁLISE FINAL	86
5	CONCLUSÃO	88
	REFERÊNCIAS	91

1 INTRODUÇÃO

Melhorar o desempenho dos processos nas organizações de maneira eficiente e eficaz é uma dificuldade enfrentada pelas instituições atualmente, e uma alternativa para essa transformação é a utilização da abordagem de gerenciamento BPM (*Business Process Management*) (REGO, 2017). O conceito do BPM, em português, Gestão de processos de Negócios, é uma abordagem para melhorar e aperfeiçoar processos de negócio, com o objetivo de auxiliar no funcionamento das organizações (ZHENG, 2012). As organizações que executam o BPM têm muitas vantagens que, muitas vezes, resultam em um melhor desempenho como um todo.

A definição de Gestão de processos de Negócios foi estabelecida no início da década de 90 como uma nova abordagem administrativa (CAVALCANTI, 2017). Segundo Cavalcanti (2007), a disseminação do uso da metodologia BPM surgiu mediante o desenvolvimento dos computadores pessoais em conjunto com novas tecnologias. Muito embora o BPM seja considerado uma metodologia de sucesso, revelou-se que não era suficiente a sua utilização informal ou pontual em alguns projetos (FIGUEREDO, 2017). Ainda, no que reflete o autor, chegou-se à conclusão de que a implementação da Gestão de Processos, em uma instituição, somente traria resultados suficientes, se fosse formalizada por meio da criação de um Escritório de Processos (EP).

Um escritório de processos tem como suas principais funções a identificação das oportunidades para melhorias nas execuções, na capacitação e na disseminação de práticas entre os colaboradores na gestão de processos e na solução de problemas, auxiliando no monitoramento do desempenho dos setores da organização (USIRONO, 2003). A realização de tais atividades se justifica pelos seus resultados, assim como a atuação sobre os processos de trabalho possibilita o crescimento no nível de melhorar o desempenho dos processos nas organizações de maneira eficiente e eficaz, além de ser uma dificuldade enfrentada pelas instituições atualmente. Ainda, uma alternativa para essa transformação é a utilização da abordagem de gerenciamento BPM (*Business Process Management*) (REGO, 2017).

Independentemente do tipo de empresa, sendo ela pública ou privada, a coordenação do trabalho está intrinsecamente relacionada à maneira como os recursos e as atividades estão sendo realizadas, como são geridas no dia-a-dia e aos meios que a organização irá fornecer conhecimento e promover melhorias nas operações e na forma da coordenação de trabalho (PAIM *et al.*, 2009). Além disso, de acordo com o autor, gerir processos é útil para qualquer

organização produtiva, pois a necessidade de sistematizar vem da própria ação da organização e divisão de trabalho.

As Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES) são inerentes ao ensino, à pesquisa, extensão e à assistência social (CARVALHO, 2017). As universidades são organizações voltadas para a geração e propagação de conhecimentos científicos e tecnológicos, que, difundidos à sociedade, são os principais intermediadores de transformações. Sendo assim, grande parte dos recursos públicos são concedidos a essas instituições, para que estas não só estejam preparadas para acompanhar as rápidas mudanças da atualidade, mas sim operar para liderá-las (BIAZZI, 2011). Em vista disso, Carvalho (2017) argumenta que a busca pela excelência é um dos caminhos de transformação das IPES na melhoria de processos acadêmicos e administrativos.

Há uma singularidade nas empresas governamentais, o que torna a implementação da gestão de processos fundamental, uma vez que a sociedade impõe que a administração pública tenha mais competência e maior produtividade (BRANCO *et al.*, 2013), visto que o gerenciamento de processos impulsiona tais entidades a melhorar seu desempenho, com foco nas exigências da comunidade, minimizando o tempo de respostas e, principalmente, desburocratizando as atividades existentes no setor público.

Nos anos 80, a Nova Gestão Pública - NGP trouxe um novo conceito que contribuiu fortemente ao setor público, que tem como propósito transformar a administração pública equivalente à dos órgãos privados. Com o surgimento da NGP, técnicas como gestão de projetos, gestão de qualidade, redução de custos, deram princípio para a gestão de processos. Para o aperfeiçoamento na destinação e utilização de recursos e na redução de custos, o BPM permite maximizar os resultados e o desempenho de processos, melhorando, conseqüentemente, na qualidade dos serviços prestados (CARVALHO, 2017).

Para Todorut (2013), a implantação da prática de BPM depende fortemente da cultura de cada universidade. A autora explica que universidades como Oxford, Cambridge e Harvard, que são conhecidas mundialmente por sua excelência, têm este aspecto devido a sua competência acadêmica, e também por consequência da sua cultura institucional. Para ela, o equilíbrio entre competência e cultura pode ser atingido implementando-se novas maneiras de pensar, gestão estratégica e gestão de processos.

Em consonância com esta tendência mundial, o setor público brasileiro tem efetuado diversas ações com o propósito de crescimento na gestão da administração pública, como por exemplo, a Carta de Serviço ao Cidadão e a Lei de Acesso à Informação (BRANCO, 2016), que têm como objetivo estabelecer compromissos e padrões de qualidade de atendimento ao

público, pelos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal, para que o acesso à informação ao cidadão seja a regra, e o sigilo a exceção (UNIÃO, 2018).

Portando, com a finalidade de disponibilizar um serviço de excelência à sociedade, tem-se uma forte tendência do setor público de se aproximar das práticas de gestão do setor privado (BRANCO, 2016). Um dos modelos de gestão mais recorridos é o BPM, visto que suas vantagens e melhorias já foram constatadas no setor privado, além de conter evidências de casos de sucesso no setor público (GULLEDGE *et al.*, 2002). Niehaves *et al.* (2013) afirmam que o BPM é uma prática essencial ao *e-government* e na transformação e inovação do setor público.

Dados recentes do Ministério Público Federal - MPF, com uma publicação da Portaria PGR/MPF nº. 205, de 23 de abril de 2013, foi formalizada a instituição do Escritório de Processos Organizacionais - EPO, com o propósito de gerenciar as iniciativas de governança dos processos institucionais, bem como coordenar o portfólio de processos de negócio considerados estratégicos (MPF, 2013). Apesar do incentivo governamental à aplicação de iniciativas que buscam o gerenciamento por processos, ainda se tem poucos modelos dessas práticas efetuadas em órgãos públicos de forma geral.

Além disso, nas organizações públicas, têm-se algumas particularidades que influenciam no seu funcionamento de maneira diferente das organizações privadas, inclusive para a implementação de melhorias. Segundo Schall (1997), o que mais difere a organização pública da privada é a descontinuidade administrativa, atribuindo aos órgãos públicos características específicas. Processos que geralmente se denominam como muito simples e dinâmicos na organização privada, cuja as metas são mais claras e dispõe de um maior controle, para entidades públicas se apresentam como frágeis, complexos e lentos (JOHNSON, 1996).

Para que a realização das atividades de um gerente de processos seja o mais ideal possível, deve-se entender que grande parte dos processos envolvem diferentes departamentos onde nas organizações são comuns funcionarem como silos, ou seja, sem uma visão holística do fluxo de trabalho. Além disso, quando estes departamentos possuem variados gestores, surgem dificuldades na continuidade de BPM por falta de comunicação e por discordância das decisões referentes ao mesmo problema (TRKMAN, 2010).

Desta forma, têm-se duas vertentes para a condução e operação de um Escritório de processos em uma instituição pública, que provém das particularidades incorporadas a essas organizações, que servem como barreiras para seu desenvolvimento, assim como os métodos, técnicas e estratégias usados para que o BPMO (*Business Process Management Office*) exerça suas funções, promovendo uma boa gestão de pessoas e processos. Conforme Schmiedel *et al.*

(2013) afirmam, a cultura organizacional influencia o êxito da construção de um Escritório de processos.

Logo, percebe-se que deve ser levado em conta o meio em que se está inserido o escritório de processos, mas também devem ser consideradas as possíveis dificuldades para o desempenho de suas funções. Na área administrativa, grande parte das atividades diz respeito à geração de informações, tornando trabalhosa a identificação de desperdícios em um processo, pois visualizar o processamento de algo intangível, como a informação, consiste em uma grande complexibilidade (OLIVEIRA, 2003).

Há uma grande quantidade de conceitos de desperdícios existentes nos processos administrativos, como retrabalhos, falta de foco, excesso de transporte de informações, excesso de controle, esperas, etc. Vale ressaltar que o reconhecimento dos desperdícios não é a única dificuldade para a implementação de um BPMO, pois, muitas vezes, metodologias para aumentar a eficiência são vistas de maneira prejudicial e desfavorável pelo pessoal das áreas administrativas (LAREAU, 2002).

Desta forma, mostra-se a importância de um gerenciamento de processos para que se minimizem os desperdícios. Como Rummler e Brache (1994) afirmam, o desempenho da organização é, na maior parte dos casos, resultado dos processos. Para tal operação, é estabelecido um Escritório de processos que deve ser conduzido de forma a melhorar o funcionamento da organização.

1.1 PROBLEMA E JUSTIFICATIVA DE PESQUISA

Em particular, as Instituições Públicas de Ensino Superior são alvos de questionamentos por parte da sociedade e do governo acerca de seus reais objetivos, da ineficiência no uso dos recursos, e também da rigidez da sua estrutura burocrática (MARRA, 2005). Ainda que a teoria administrativa afirma que a burocracia é estabelecida como maneira de se criar propósitos e vantagens positivas para a gestão pública, em virtude das fortes críticas e da deficiência no desempenho dessas organizações, o termo passou a ser visto de outra forma pejorativa, criando setores, diretrizes e metodologias redundantes para o funcionamento da instituição (QUEIROZ, 2017).

Para Merton (1978), que é considerado um teórico fundamental da burocracia, da sociologia da ciência e da comunicação de massa, um dos fatores que trazem ineficiência para uma organização pública é o intenso formalismo nos processos, a implementação de normas e regulamentações que deixam de se tornar meios e passam a ser o objetivo. Ainda no que afirma o autor, questões como procedimentos rotinizados pelos funcionários, resistências dos

colaboradores a mudanças e lentidão administrativa devido a excessivos níveis hierárquicos, contribuem para a ineficiência do setor público. Porém, não há uma generalização dessas características a todas as instituições, as quais podem ter outros problemas e sucessos particulares.

Diante de tantas dificuldades encontradas no setor público, atualmente há um grande incentivo quanto à realização de melhorias nessas organizações, inclusive nos processos, porém ainda é insignificante mediante a velocidade com que isso vem ocorrendo. Dados do Tribunal de Contas da União - TCU tem fiscalizado os órgãos da Administração Pública Federal - APF com objetivo de cobrar melhorias na Governança de Tecnologia da Informação, e entre essas obrigações estão o mapeamento dos processos de negócio das instituições (CAVALCANTI, 2017). Segundo dados do TCU, somente 30% da APF têm seus principais fluxos de processos mapeados de ponta-a-ponta. Já com relação aos Institutos Federais de Educação, esse número é ainda menor, apenas 15,6% (UNIÃO, 2016).

Além do baixo volume de realizações de melhorias nos processos de negócio, observou-se um aumento significativo de falhas no processo de implementação dessas iniciativas, constatando que entre 60% e 80% das iniciativas de BPM têm tido fracasso na sua elaboração, mesmo com investimentos significativos (TRKMAN, 2010).

Existe uma baixa preocupação para com os Fatores Críticos de Sucesso em iniciativas no setor público, onde se observa uma recorrente falta de planejamento e planos de contingência para com a organização em todo o ciclo de vida dos projetos (SANTOS *et al.*, 2011). Além disso, é comum, entre as organizações do setor público, a falta de capacitação e treinamento específico para os envolvidos na condução das iniciativas BPM, que se qualificam por meio de consultorias, por intermédio de pessoas externas com maior experiência, ou pela busca de conhecimento sem auxílio e compreendendo a iniciativa com a prática (SANTOS *et al.*, 2010).

De acordo com o estudo da Elo *Group*, onde foi apresentado os impactos das iniciativas de BPM nas empresas, 37% as iniciativas de BPM levaram a resultados claros e mensuráveis (empresas classificadas como A), 42% mostram que algumas iniciativas de BPM tiveram sucesso, porém algumas falharam (empresas B), 18% não tiveram sucesso mensurável (empresas C), e 3% não sabem informar (empresas D). Das empresas A que obtiveram os melhores resultados, cerca de 50% criaram uma unidade para gerir o escritório de processos, já para as empresas B, C e D que não obtiveram tanto êxito com o BPM, foi apresentado que os escritórios de processos foram implementados em menos de 10% do total de cada classificação (TREAGER, 2010). Desta forma, um aumento significativo de melhorias claras e mensuráveis

nos projetos de BPM ocorre na existência de uma unidade que integra um Escritório de Processos.

Para mais, percebe-se que, grande parte dos projetos de BPM têm um foco muito grande na modelagem e automação dos processos, gerando melhorias isoladas (BRANCO, 2016). Complementa a autora, que não se tem uma visão do processo com um todo, de como eles interagem entre si e como podem entregar valor ao cliente, ou seja, não há a melhoria do modo de gerenciamento da organização. Logo, um dos grandes obstáculos da gestão pública é possuir uma visão limitada e realizar ações isoladas, não conseguindo desenvolver o BPM de forma plena.

Antes de analisar os processos de uma empresa, é fundamental que as atividades de um BPMO sejam feitas de forma a tornar as empresas mais eficientes e, para isso, segundo Oliveira (2014), são necessárias ações estratégicas que devem ser adequadamente organizadas, pois a estruturação de um escritório de processos é denominada por muitos fatores que impactam no sucesso ou fracasso de uma iniciativa de BPM.

Levando em conta as adversidades das corporações, é importante relatar como isso afeta na operação de um Escritório de processos. Em organizações públicas, a elaboração de um BPMO é denominada por fatores peculiares, como a troca periódica de governo, pouca flexibilidade a mudanças, rigidez da estrutura hierárquica, sendo ela de modo geral verticalizada, além da existência de leis e estatutos que regem o negócio, são algumas das características do setor público (SANTOS *et al.*, 2011).

Portanto, enquadra-se o seguinte problema de pesquisa: Quais são os Fatores Críticos que garantem a eficiência e a eficácia da operação de um escritório de processos nas Instituições de Públicas de Ensino Superior (IPES)? Com base nas limitações existentes, o que pode ser realizado para garantir uma boa condução de um BPMO?

A base para o desenvolvimento do presente trabalho compreende as barreiras e os Fatores Críticos de Sucesso para a operação de um escritório de processos, com a justificativa que os mesmos garantam a qualidade nas operações da organização pertencente, aperfeiçoem o relacionamento com todos os envolvidos, transformando as formas de trabalho dos colaboradores, trazendo maior produtividade e motivação para atingir os objetivos da instituição.

Portanto, nesta pesquisa, serão elaborados estudos de casos em Instituições Públicas de Ensino Superior, por meio de entrevistas estruturadas, analisando a relação da maturidade dessas unidades com a frequência de FCS presentes. Vale ressaltar que, por meio de um *framework* elaborado a partir de referências da literatura, serão identificados os Fatores Críticos

de Sucesso, para que, desta forma, entendam-se as barreiras e proponham-se soluções para as mesmas.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Determinar quais são os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) e as soluções as barreiras existentes que trazem maior eficiência e eficácia na gestão de Escritórios de Processo em Instituições Públicas de Ensino Superior.

1.2.2 Objetivos Específicos:

Para se alcançar o objetivo geral deste trabalho, definiu-se os seguintes objetivos específicos:

- Selecionar modelos de escritório de processos da literatura;
- Consolidar um modelo que sirva como base para operação de escritórios de processos;
- Estruturar um instrumento de pesquisa para coletar dados de IPES baseado no modelo estabelecido;
- Investigar escritórios para analisar os FCS e as barreiras;
- Propor soluções às barreiras e aos FCS que não são praticados.

1.3 DELIMITAÇÕES E LIMITAÇÕES DO TRABALHO

O conceito de Gerenciamento de Processos de Negócio pode ser direcionado a diversos temas, considerando todos os aspectos que podem ser abordados. Todavia, o objetivo deste presente trabalho é compreender fatores que produzem as melhores práticas para um Escritório de Processos já consolidado em uma organização. Com base na presente pesquisa, as instituições públicas terão como referência um modelo para compreender o que pode ser empregado por elas para obter melhorias na forma de operar o BPMO, porém a pesquisa não abordará como poderão ser feitas tais práticas, apenas expõe ferramentas que possam auxiliar nessas ações.

Ao referir-se a forma de condução e operação de um Escritório de processos, não estão sendo considerados os recursos e também não estão sendo analisados os aspectos considerados importantes para a implantação do BPM em uma organização. O estudo se limitará à investigação e análise em organizações, portanto não serão avaliados os FCS, sendo introduzidos a uma organização, não dispondo de uma reflexão crítica sobre essas ações.

Vale salientar que podem haver outros Fatores Críticos de Sucesso para uma boa condução e operação de um Escritório de Processos que podem não ter sido identificados, podendo ter ocorrido pela limitação de referências utilizadas ou pelas técnicas de coleta de dados. Sob o ponto de vista estatístico, a quantidade de escritórios de processos entrevistados pode não garantir a representatividade dos resultados esperados.

A forma da coleta de dados foi realizada com o auxílio de um questionário encaminhado via e-mail a um dos membros dos escritórios de processos participantes. Desta forma, muitas perguntas não foram bem interpretadas e também não respondidas na sua totalidade quando se requisitava uma explicação ou justificativa, o que poderia ter sido evitado por meio de uma entrevista. Deste problema, surgiu a dificuldade de identificação das barreiras, o que acabou restringindo uma avaliação mais profunda sobre o assunto. Além disso, a quinta instituição convidada a responder o questionário acabou não participando da pesquisa por não responder o questionário, limitando as análises.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, serão descritos os principais conceitos encontrados na literatura referente à Gestão de Processos de Negócio, uma contextualização sobre Escritórios de processos e, por fim, sobre os métodos e ferramentas que auxiliam na operacionalização de um BPMO. Estes temas foram pesquisados com o intuito de fundamentar teoricamente a pesquisa e de promover o entendimento de alguns termos inerentes a estas áreas.

2.1 GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO

Uma boa gestão em uma empresa pode ser considerada um dos seus fatores de sucesso, sendo refletido pelas maneiras como as pessoas conduzem as empresas, encontrando os erros e realizando melhorias. Dentre o que precisa ser administrado, encontra-se o gerenciamento de processos, e, segundo Cepeda-Carrion *et al.* (2017), em um cenário mais atual as organizações devem frequentemente desenvolver seus processos, produtos e serviços, gerando valor ao cliente e alcançando poder competitivo no decorrer do tempo. Uma abordagem que possibilita o alcance de tais melhorias é a Gestão de Processos de Negócio – BPM, mas, antes de entender como realizar tais progressos, faz-se necessário entender o que é um processo.

Na concepção mais frequente, processo é um conjunto determinado de tarefas e ações que podem ser realizadas por máquinas ou por pessoas para atingir uma ou mais metas (CBOK, 2009). Para que as tarefas, que estão engajadas dentro desses processos possam cumprir com a sua finalidade, é necessária uma sincronia entre as pessoas que fazem parte dele, uma boa base estrutural e as informações necessárias.

Além disso, segundo Baldam *et al.* (2014), os processos constituem a origem das questões para a melhoria do desempenho das organizações e apoio à implantação de sistemas de informação. Portanto, é muito importante que uma organização se preocupe com as atividades que a compõe, e, para que esta funcione de forma adequada, é necessário defini-las para que cada funcionário, ou até mesmo um setor, saiba quando fazer suas tarefas, e também para quando novos funcionários ingressarem na empresa, os mesmos possam se inteirar na organização mais rapidamente.

A otimização de processos é um dos fatores fundamentais na vantagem competitiva sustentada da empresa (KEEN, 1997). Todos esses aspectos são efetuados mediante o gerenciamento de processos de negócio, que representa uma abordagem de melhoria contínua e interativa dos processos de uma organização (OMG, 2010). O procedimento determinado pelo BPM pode ser estabelecido por meio de metodologias para identificar, desenhar, analisar,

aperfeiçoar, documentar, estabelecer metas, medir, monitorar e melhorar continuamente os processos, para que resultados significativos possam ser obtidos (ABPMP, 2009).

Um conceito mais abrangente, segundo Van der Aalst *et al.* (2003), descreve o BPM como um conjunto de métodos, técnicas, ferramentas e softwares para descrição das atividades e como estas são implementadas, favorecendo, assim, o controle e a análise de processos que compreende as pessoas, organizações, fluxos, tarefas, documentos, entre outras fontes de informação. O BPM compreende a realização da modelagem do processo existente, testar inúmeras variações, gerenciar melhorias e/ou inovações que a organização pretenda seguir, e entregar resultados (SMITH; FINGAR, 2007; BALDAM *et al.*, 2009).

A Gestão de Processos de Negócio vem sendo uma das mais interessantes práticas dentro da contínua necessidade das empresas de aumentarem sua produtividade, aperfeiçoar o relacionamento com seus clientes e diminuir o *Lead Time* de desenvolvimento de novos produtos e serviços (SENTAININ *et al.*, 2008). Já, com um olhar para dentro das organizações, a gestão de processos é uma das melhores maneiras para que os colaboradores transformem suas formas atuais de trabalho, resolvendo os problemas, compartilhando ideias e validando os resultados obtidos (JESUS *et al.*, 2010), trazendo, assim, motivação, maior produtividade e, conseqüentemente, maior engajamento para atingir os objetivos e metas da empresa.

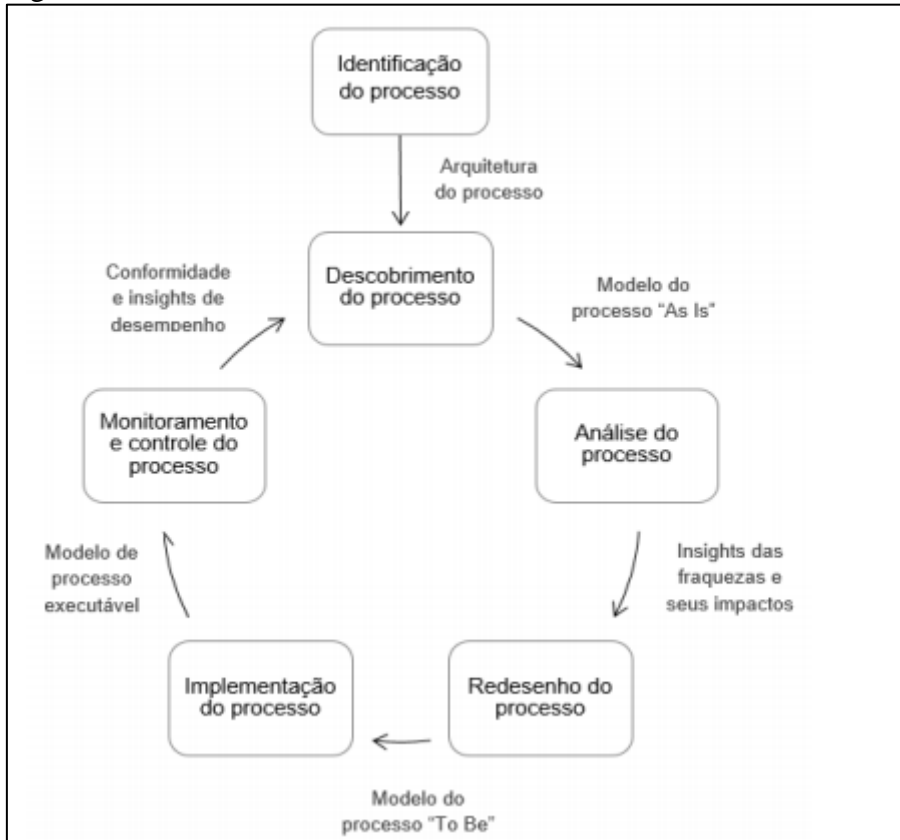
Os mais variados conceitos relacionados aos processos se unificaram, originando o que Hammer (2013) define, a moderna Gestão de Processos de Negócio, como sendo um sistema integrado de gestão de desempenho de negócios dirigido à gestão de processos de negócio de ponta a ponta.

2.1.1 Melhorias nos processos por meio das etapas do BPM

Como já mencionado, o BPM consiste em definir, melhorar e administrar os processos de negócio de uma organização, contemplando desde a sua concepção inicial até os resultados finais (SPANYI, 2003).

Segundo Dumas *et al.* (2013), o BPM tem como principal fundamentação um conjunto de princípios, métodos e ferramentas em conjunto com o conhecimento da tecnologia da informação, ciência de gestão e engenharia industrial para melhorar os processos de negócios que, quando desdobradas, dão como retorno resultados de melhoria nos processos. Vale ressaltar que tais atividades são alinhadas de acordo com um ciclo contínuo, conforme Figura 1, e suas principais definições são:

Figura 1 - Ciclo de vida BPM



Fonte: Adaptado Dumas *et al.* (2013).

I. IDENTIFICAR: Nesta etapa é onde se inicia a identificação dos processos relevantes, delimitando-os e caracterizando o relacionamento entre os mesmos. Com isso, tem-se a arquitetura dos processos, a qual organiza os processos de maneira efetiva, facilitando na compreensão e na otimização. Eventualmente, a identificação do processo é feita em conjunto com a identificação da medida de desempenho.

II. DESCOBRIMENTO DO PROCESSO: É o principal input do sistema. O processo atual é documentado, de forma clara, por meio do uso de um modelo de processo, tal como é – *As is*, podendo ser realizado por meio de observações, análises documentais, entrevistas, entre outras formas.

III. ANÁLISE DO PROCESSO: Após o conhecimento dos processos “*As Is*”, suas percepções e fraquezas são identificadas e documentadas, preocupando-se com informações mais detalhadas que podem ser consideradas como custos relacionados a materiais, pessoas, hora e demais informações mais minuciosas e, sempre que possível, quantificando por meio de medidas de desempenho. O resultado desta fase é a priorização em termo de impacto, por meio de um conjunto estruturado de questões. Sua priorização também pode ser analisada em termos do esforço estimado necessário para resolvê-los.

IV.REDESENHO DO PROCESSO: Após serem levantadas as informações e esquematizadas as mesmas, algumas premissas podem ser estabelecidas e simuladas, identificando mudanças no processo que ajudariam a abordar as questões detectadas na fase anterior, com o intuito de evidenciar se as decisões até agora tomadas resultam em fatores benéficos para a organização e, por fim, permitindo que a organização atinja seus objetivos de desempenho. Para isso, mediante as medidas de desempenho escolhidas, são analisadas e comparadas múltiplas opções de mudanças. Deste modo, isso requer que a fase de redesenho do processo e a análise de processos sejam executados em conjunto, à medida que novas opções de mudança são propostas, elas são analisadas usando técnicas de análise de processo. Em seguida, por meio das mudanças determinadas, tem-se um processo redesenhado. A saída desta fase é um modelo de processo “*To Be*”, que serve como uma estrutura para a próxima fase.

V.IMPLEMENTAÇÃO DO PROCESSO: Esta fase é representada pela aplicação das decisões resolvidas nas fases anteriores, onde são preparadas e executadas as mudanças necessárias para passar do processo de “*As Is*” para “*To Be*”. A transformações dos processos abrangem dois aspectos principais: a automação de processos e o gerenciamento de mudanças organizacionais.

Gestão de mudanças organizacionais refere-se ao conjunto de atividades e tarefas necessárias para a realização de mudanças, planos de ação e treinamentos, que auxiliam as alterações no modo de trabalho de todos os colaboradores envolvidos em determinado processo. A automação de processos, por outro lado, tange ao desenvolvimento e implantação de sistemas de TI, que comportam o processo “*To Be*”. O autor ressalta que a automação dos processos é um instrumento fundamental para melhorar os processos de negócios.

É importante que as ações e resultados sejam documentados, até mesmo como forma de criar o hábito no ambiente de trabalho, trazendo como benefício o arquivamento de dados históricos.

VI.MONITORAMENTO E CONTROLE DO PROCESSO: Fase que objetiva acompanhar os processos que estão em execução. Os dados relevantes são coletados e analisados para determinar quão bem o processo está se comportando em relação aos seus objetivos de desempenho. É interessante apresentar dados quantitativos, que servirão como comparativo para definir o desempenho. Gargalos, erros recorrentes ou desvios com relação ao comportamento pretendido são identificados e ações corretivas são realizadas.

Segundo Pizza (2012), a principal característica resultante da aplicação do BPM está associada em ser um modelo de gestão de processos, que se utiliza da melhoria contínua como forma de se manter constantemente alinhado com as estratégias de negócio da organização. O

principal ganho para as organizações que aplicam o BPM é a melhora nas atividades que envolvem seus processos, uma vez que há o alinhamento entre as atividades da organização juntamente com suas decisões estratégicas. Além disso, os modelos BPM permitem agilidade dentro do ambiente produtivo, trazendo retornos de forma mais rápida e eficaz, visto que faz o uso da inovação na mudança dos seus processos.

Com o aumento do interesse de se obter melhorias no gerenciamento corporativo de processos, uma nova ferramenta similar ao BPM, entretanto mais voltada para fins tecnológicos, vem ganhando destaque no ambiente empresarial.

O modelo de processo empresarial (*Enterprise Process Model*) EPM é uma ferramenta que trata de uma representação gráfica de todos os processos de uma organização, além disso, por meio da sua utilização, é possível visualizar as interconexões entre as entradas e as saídas dos processos (HAMMER, 2013).

Para Hammer (2013), o destaque do modelo de processo empresarial é a entrega de uma descrição condizente e compreensível das atividades da organização. Devido a característica do EPM em fornecer uma visão operacional do âmbito da empresa, é comumente aplicada para o gerenciamento das suas operações. Com a inserção das organizações em um ambiente dinâmico, a aplicação do EPM é viável, uma vez que entrega resultados dos seus projetos e programas, levando em consideração o impacto dos efeitos das mudanças em seus processos operacionais.

2.2 ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

Para qualquer tipo de organização, uma iniciativa de BPM possui maiores probabilidades de êxito quando coordenada de forma estruturada. Desta forma, o gerenciamento de processos deve ser conduzido por um setor capaz de propor diretrizes e de guiar as ações de melhorias de processos, e esta unidade é denominada de Escritório de Processos (OLIVEIRA, 2014). Um Escritório de Processos é uma unidade de negócios que tem como objetivo a missão de administrar, suportar e fomentar BPM em toda a organização (JESUS *et al.*, 2010).

A construção de um Escritório de Processos influencia diretamente na estrutura organizacional (PAIM *et al.*, 2009). Um BPMO deve ser construído de modo a se adequar ao tipo de organização e deve ter flexibilidade para evoluir progressivamente. A identificação de facilitadores e barreiras próprias do processo de construção do escritório de processos permite que esta unidade seja adaptada de acordo com as peculiaridades da instituição e favorece e enriquece o seu desenvolvimento.

O Escritório de Processos surge com um objetivo de responder as necessidades de institucionalizar a gestão dos processos, retornando-a com maior eficácia e tornando-a parte do cotidiano das tarefas e, ainda, da cultura da organização. Existem diversas unidades na organização que realizam ações voltadas aos processos da empresa. A dificuldade fica em como convergir às informações de forma consistente e integrada, numa visão unificada do processo (SORDI, 2005). Para tal fim, Pinho *et al.* (2008) sustenta que, por intermédio do Escritório de processos, conquista-se com maior abrangência um relacionamento claro, que inclui desde de áreas como de finanças, tecnologia da informação, gestões de qualidade, gestão de pessoas, até parceiros, terceiros e clientes.

A importância de existir um setor responsável por todos os processos de uma empresa, de modo a realizar melhorias, e compreender o funcionamento da organização como um todo, e, desta forma levar essas informações aos colaboradores da empresa, é extremamente necessário, pois fica mais simples de se encontrar os problemas e entender as dificuldades para a evolução da organização. Dentre toda a gestão de uma organização, é por meio do BPMO que se encontra o suporte na gestão dos processos. “O Escritório de Processos é o ponto focal para coordenação de melhorias de processos e atividades de gestão de processos” (JESUS *et al.*, 2010).

O escritório de processos tem seu conceito baseado em princípios conhecidos na literatura como Centro de Excelência de Processos (CoE) ou Centro de Competência BPM (JESUS *et. al* ,2009). Desta maneira, segundo Richardson (2006), os BPMO’s buscam priorizar, implantar e condicionar processos de negócio em repositórios, além de estabelecer práticas de BPM e monitorar o desempenho destes. Para isso, caracterizam-se algumas responsabilidades do Escritório de Processo: gerenciar as iniciativas de BPM e as necessidades dos setores que compõem a corporação, conciliando os objetivos organizacionais, escopo e os recursos disponíveis; Delimitar as responsabilidades dos participantes nas iniciativas BPM; Garantir o alinhamento da implementação do BPM e as prioridades estratégicas da instituição; Estruturar abordagens de planejamento colaborativos para que a execução seja otimizada; Promover a convergência de todos os planos de ação gerados por cada iniciativa de BPM, com o objetivo de uniformizar o controle e evitar retrabalhos (PINHO *et al*, 2008).

A estruturação de um Escritório de Processos proporciona para a organização a capacitação necessária para promover a compreensão adequada dos processos, seja este na forma como estão sendo realizados atualmente, estado atual, seja na forma como serão entendidos no futuro, estado futuro. Além disso, possibilita em um referencial de desenvolvimento e aprimoramento organizacional que resulte em vantagens competitivas ou

comparativas, para organizações, sendo estas privadas ou públicas, colaborando com o cumprimento de requisitos de desempenho, tais como entrega dentro de prazos, custos, qualidade; viáveis somente pela contínua gestão integrada e articulada dos processos (PINHO *et al.*, 2008).

Ao analisar o motivo de tal estruturação, faz-se necessário compreender as formas de atuação de um Escritório de Processos para justificar esta opção de organização e gerenciamento, além de entender seus benefícios, que são concretos quando examinadas suas formas de atuação. Portanto, para fundamentar a inserção de um BPMO na cultura organizacional de uma instituição pública, é essencial o detalhamento das propostas de aplicação e atuação do mesmo dentro da instituição. É evidente que os pontos apresentados são baseados em referências com possíveis aplicações com resultados, trazendo maior valor agregado. A descrição de cada Escritório de Processos a ser estruturada em uma organização deve levar em consideração as especificidades da mesma e, logo, tende a ser único e particular para sua dada realidade.

2.2.1 Frameworks de operação e condução do escritório de processos

Um *framework* é a composição de um procedimento estruturado eleito importante para a proposição de um BPMO (SANTOS, 2014). É um conjunto de atividades, conceitos, responsabilidades e regras que, neste caso, tem como objetivo estruturar e facilitar na operacionalização de um escritório de processos (HIROSHI, 2015).

O Escritório de Processos é um mecanismo relevante que tem sido adotado para estruturar e organizar as iniciativas de BPM e promover maiores benefícios por toda a organização (TREAGER *et al.*, 2010). Na literatura, há muitos artigos que podem ser encontrados facilmente, sobre ferramentas e metodologias que auxiliam no mapeamento e no melhoramento de processos, porém poucos destes mostram como lidar com questões essenciais para o bom funcionamento das técnicas abordadas (PALMBERG, 2010) ou tratam de como operar um escritório de processos.

Prover técnicas, padrões, modelos e planos de projeto, que possibilite a continuidade de BPM e que melhorem a competência global da empresa, são funções do BPMO (KORHONEN, 2007). Contudo, como Oliveira (2014) afirma, grande parte das metodologias apresenta uma lacuna na definição de como tais artefatos devem ser aplicados e desenvolvidos, apresentando uma carência de um detalhamento e exemplos que apoiem gestores na elaboração de uma estrutura metodológica/instrumental no contexto de Gestão de Processos e de gestão do BPMO.

Portanto, por meio de uma revisão da literatura, com o intuito de identificar modelos com atributos que apoiam de forma adequada na condução do EP, usou-se, para seleção, o estudo de bibliografias consideradas relevantes, Quadro 1.

Quadro 1 - Bibliografias selecionadas

Composição da obra	Objetivos	Autor
Criado com a proposta de dois <i>frameworks</i> que auxiliam os gestores a planejar, elaborar, implantar e conduzir um escritório de processos.	Proporcionar um padrão que facilite a disseminação de conhecimento e aumentar a qualidade das entregas por reunir resultados de pesquisas anteriores e melhores práticas.	Hiroshi (2015)
Fornecer um conjunto de ferramentas e técnicas que proporcionarão um guia prático para a implementação bem-sucedida de projetos de BPM.	Fornecer à liderança organizacional uma compreensão do BPM, mostrando a sua importância e como fazê-la.	Jeston et al., (2008)

Fonte: Elaboração própria

Os *frameworks* foram desenvolvidos como guias para as organizações de modo geral, fornecendo um modelo, desde o planejamento, implementação até a condução de um escritório de processos. Por se tratar de um modelo para empresas tanto públicas quanto privadas, as quais muitas vezes possuem setores diferentes que são responsáveis pelo funcionamento da organização, é essencial ter conhecimento das áreas e as responsabilidades dos colaboradores que realmente fazem parte da aplicação dessa metodologia, para que se consiga converter tais atribuições à realidade da organização que se quer empregar. Em seguida, serão apresentados os *frameworks* citados anteriormente, apresentando as seções correspondentes aos processos de operação e condução do escritório de processos.

2.2.1.1 Modelo de Hiroshi (2015)

Para a inicialização deste modelo, apresenta-se a necessidade de definir um comitê operacional de processos e um executivo que deverão tomar as decisões em relação à gestão do portfólio e às propostas apresentadas de melhoria e inovação.

Para Hiroshi (2015), os membros do comitê operacional de processos serão gerentes das unidades funcionais e demais áreas corporativas, além dos representantes do escritório de processos. Já para os membros do comitê executivo, tem-se o CEO (*Chief Executive Officer*),

principais executivos de unidades organizacionais, os membros do escritório de processos, como mostra o Quadro 2.

Quadro 2 - Definição de responsabilidades

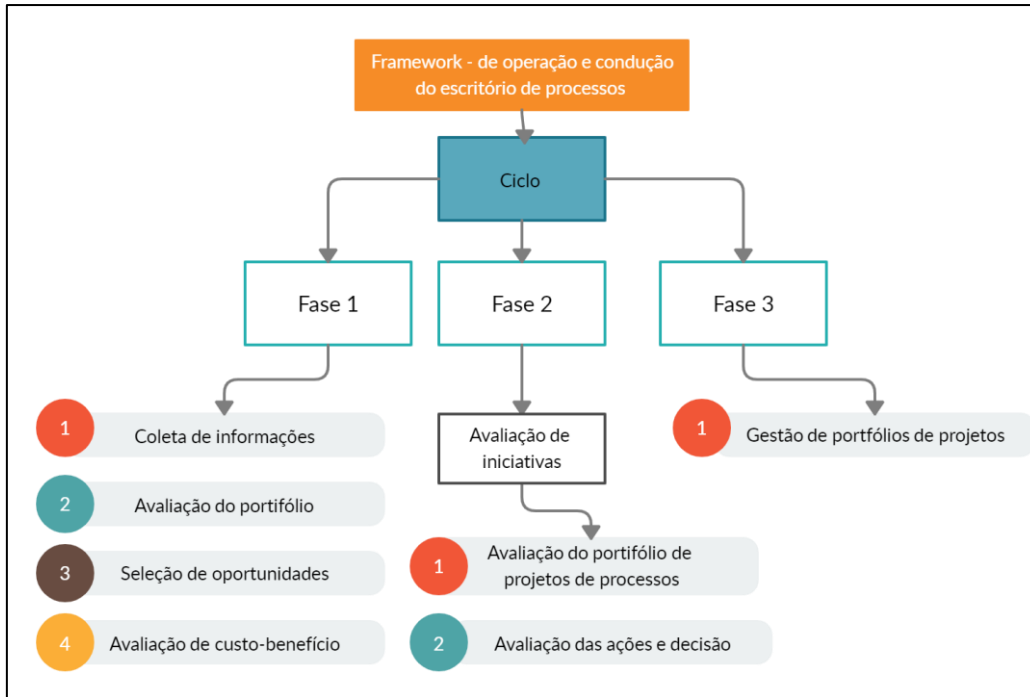
Responsabilidades	Responsável
Garantir que as iniciativas propostas estejam alinhadas com os demais projetos da organização, sem existência de conflitos.	Comitê operacional de processos
Resolver conflitos entre projetos.	
Acompanhar sistematicamente o portfólio de processos e o orçamento.	
Acompanhar sistematicamente o desempenho do portfólio de processos e das iniciativas propostas.	
Municar o escritório de processos e demais membros participantes com as estratégias definidas pela alta administração.	Comitê executivo
Garantir que as estratégias sejam operacionalizadas por meio da execução dos processos organizacionais e de iniciativas de melhoria e inovação.	
Resolver conflitos e avaliar pendências não tratadas pelo comitê operacional de processos.	
Avaliar e aprovar a governança de processos.	
Aprovar orçamento para as iniciativas de processos.	
Acompanhar sistematicamente o desempenho do portfólio de processos e das iniciativas propostas.	

Fonte: Adaptado Hiroshi (2015).

Segundo Hiroshi (2015), as etapas para a operação e condução do escritório de processos proposta por esta metodologia se dá pela Figura 2. As características dessa etapa são:

- A cada ciclo são realizadas avaliações do conjunto de processos organizacionais segundo os critérios estabelecidos pela governança, tais ciclos são realizados periodicamente;
- A Fase 1 é chamada de pré-comitê, a qual são feitas todas as ações de preparação;
- A Fase 2 é chamada de execução do comitê, que descreve como o comitê atua nesse processo;
- Fase 3 é chamada de pós-comitê, trata das atividades que podem ser executadas após a participação do comitê.

Figura 2- *Framework* de operação e condução do EP.



Fonte: Adaptado Hiroshi (2015).

A **Fase I** tem como objetivo coletar e organizar todas as informações sobre a situação atual do portfólio de processos, necessárias para condução do comitê. Tudo é preparado pelo escritório de processos, que também tem como tarefa levantar dados de status de iniciativas já aprovadas, oportunidades de maneira preliminar e, assim, passar todas essas informações ao comitê. Essa fase é dividida em 5 etapas que serão descritas a seguir.

- i) Para esta etapa de “Coleta de Informações” são analisados dados como atributos de maturidade do processo, indicadores de desempenho, impacto, riscos operacionais, apontamentos de auditoria e iniciativas de diversas fontes da organização. A existência de um portfólio de processos é extremamente útil, para deixar evidente e organizado todas as informações coletadas.

Atributos: *Benchmarking* de fontes externas; indicadores; grau de maturidade; grau de importância; grau de risco (FMEA); grau de alinhamento com a estratégia atual; grau de impacto no negócio; métricas de desempenho.

- ii) Na “Avaliação do portfólio”, tem-se objetivo como monitorar o portfólio de processos para controle e desempenho, e, com isso, identificar oportunidades de melhoria ou inovação. Tais objetivos são realizados mediante as análises de forma de pontuação dos processos mais críticos, fazendo, assim, os integrantes do

escritório de processos identificar os processos a serem priorizados, levando até o comitê para a decisão da ordem de processos a serem melhorados ou inovados.

Atributos: Matriz de grau de impacto *versus* grau de maturidade com *gap* de desempenho desejado; Matriz de impacto x categorias de projetos com *gap* de custo-benefício.

- iii) Esta etapa é onde ocorre a “Seleção de Oportunidades”, escolhendo os melhores processos para iniciar a sua transformação, sendo ela de melhoria ou inovação. Com o auxílio de todas as informações geradas anteriormente, finalmente identifica-se os principais processos, utilizando as matrizes realizadas da etapa anterior ou outros atributos. Os métodos são utilizados como um funil que seleciona as melhores oportunidades a serem submetidas à avaliação do comitê.

Atributos: Ponderação; Teoria das restrições.

- iv) “Avaliação de custo-benefício”. Nesta etapa se tem ajuda para quantificar os benefícios, servindo para justificar a viabilidade e a priorização das propostas. Para tais informações, dados como a falta de desempenho e risco operacional podem ser transformados em benefícios financeiros, como, por exemplo, o custo evitado no caso de multas.

Atributos: planilha de cálculo;

Após a coleta e análise das informações, tem-se a **Fase 2**, que é a fase de execução do comitê, onde deixa de ter apenas o escritório de processo e passa a ter a participação do comitê.

- i) “Avaliação de iniciativas” ocorre basicamente em uma reunião que junta um resumo de todas as informações anteriores para serem avaliadas pelo escritório de processos e o comitê. Por fim, são tomadas as decisões pertinentes sobre aprovação/rejeição e continuidade/paralisação das iniciativas em curso.

Atributos: Pauta padrão; Matriz esforço *versus* impacto; *Roadmap* (Cronograma de alto nível).

Desta forma, tem-se a **Fase 3** pós-comitê, que tem como finalidade garantir que as decisões tomadas anteriormente sejam cumpridas e monitoradas.

- i) Nesse momento ocorre a “Gestão de portfólio de projetos”, pois as iniciativas decididas para execução devem ser acompanhadas com a visão de projetos. Tem-se,

assim, atividades como acompanhamento das ações e projetos, avaliação de benefícios pós-implementação do projeto, determinando o tempo de acompanhamento de cada ação após a implantação, gerindo as mudanças das ações de transformação.

Atributos: Termo de abertura de projeto; Plano de trabalho e cronograma; indicadores; gráfico de Pareto; mapa de comunicação; mapa de capacitação; quadro de acompanhamento de impactos.

2.2.1.2 Modelo de Jeston et al. (2008)

Uma vez em que as fases de planejamento e implementação já foram executadas, nasce a fase de “Desempenho Sustentável”. A sustentabilidade de um negócio visa dar suporte, condição, apoio e conservação, de maneira estratégica e duradoura (HD TECNOLOGIA, 2017). Para Jeston *et al.* (2008), embora esta fase seja a última para a estrutura de um EP, esta é a primeira fase do BPM como uma atividade em funcionamento do BPMO.

O objetivo desta fase é garantir a sustentabilidade contínua das melhorias do processo e torná-lo parte do negócio como de costume (JESTON *et al.*, 2008, pág. 243). Além disso, o mesmo afirma que a sustentabilidade é determinada pela capacidade de uma organização de criar e agregar valor para todas as partes interessadas de forma contínua. Esta fase é dividida em 10 etapas, como mostra a Figura 3, que não são obrigatoriamente aplicadas em sequência, além de possuírem informações que já foram executadas durante a sua implementação, mas que se repetem pela necessidade de melhoria contínua dentro do EP.

Figura 3 - Fase: Desempenho sustentável



Fonte: Adaptado Jeston *et al.* (2008).

Etapa 1: “Avaliar os resultados do projeto” busca como resultado fazer as alterações necessárias no ambiente atual para corrigir quaisquer deficiências e identificar, a partir dos projetos de melhoria já realizados, lições e aprendizados para melhorar na execução de futuros projetos de BPM.

Atributos: Pesquisa de satisfação; Indicadores; Calculadora de custo-benefício; Grau de risco (FMEA).

Etapa 2: “Desenvolver a sustentabilidade”. Para esta etapa, é necessário incluir tarefas que criam um método de otimização e de gerenciamento contínuo dos processos, monitorando e analisando a maneira como os novos processos estão operando. Com o tempo, as obrigações, necessidades e a legislação mudam, carecendo continuamente a aplicabilidade dos processos ao ambiente operacional atual e futuro esperado.

A organização deve continuar a reavaliar o relacionamento entre as partes interessadas, as estratégias e planos da organização, compreendendo as lacunas à medida que surgem. O método deve estar disponível para preencher essas lacunas, ajustar processos e lidar com os problemas de gerenciamento de mudanças.

Atributos: Método de otimização de gerenciamento dos processos.

Etapa 3: Para “Incorporar medidas de desempenho no Gerenciamento”, tem-se como principal objetivo medir continuamente o desempenho dos processos e, com isso, medir a eficácia, eficiência, riscos, adaptabilidade, expectativas da gerência, entre outros elementos. A medição contínua deve ser um componente essencial no estabelecimento de medidas de processo e metas de desempenho. Outro aspecto desta etapa é a partir das medições serem tomadas algumas iniciativas como: ser passado para os gerentes das áreas funcionais, onde os mesmos podem tomar decisões baseadas nesses resultados se necessário, como redirecionamento de funcionários e recursos; entendimento dos colaboradores para necessidade de mudanças; mostrar que a estratégia de melhoria contínua está funcionando;

Atributos: BSC (*Balanced Scorecard*), KPI, *Benchmarking*.

Etapa 4: Nesta etapa, são estabelecidos critérios para que o escritório de processos possa gerenciar os processos de negócio considerados relevantes para a organização, e, por fim, “Introduzir loops de feedback” para estabelecer a melhoria contínua nos processos.

Para gerenciar os processos de negócios relevantes, precisa-se passar por seis sub etapas, que necessitam de medidas de desempenho, de processos mapeados ponta-a-ponta, informações do estado do processo, medidas de gestão de incertezas, e capacidade de absorver dados. Por

fim, após ter posto o processo em ação, coletar os indicadores, sendo comparado com as metas e os objetivos.

Atributos: BSC; *feedforward*; PDCA; *feedback*; indicadores.

Etapa 5: Em “Incorporar sustentabilidade”. Tem-se como objetivo manter as medidas de melhoria passadas aos colaboradores, para não haver esquecimento e continuarem usando os processos da maneira correta. Para isso, é necessário fornecer todas as informações de suporte necessária. Além disso, busca, nesta etapa, estabelecer a cultura de melhoria como “modo de vida” aos colaboradores.

Atributos: Publicação de processos; Kaizen.

Etapa 6: “Recompensar a sustentabilidade”. Para esta etapa, busca-se recompensar os colaboradores que fazem parte dos processos melhorados. Em uma fase inicial do escritório de processos, pode ser melhor recompensar iniciativas e, uma vez que o BPM já é comum à organização, o gerenciamento poderá mudar para um sistema de recompensa de desempenho mais baseado em resultados.

Atributos: Flexibilização de horário; Brindes; Funcionário do mês.

Etapa 7: Na etapa “Institucionalizar a governança de processo”, tem-se os componentes de gerenciamento, controle e relatório de processos, impactando tanto os processos como o gerenciamento de processos. Nesta etapa, os seguintes pontos devem ser seguidos: medição contínua dos resultados dos projetos; divisão de tarefas para atender todos os aspectos do projeto; escolher uma boa estrutura de governança; incentivo das pessoas a fazer as coisas certas e corretamente; medidas de controle apropriadas, sem excesso; modelos de controle simples, menos complexos.

Atributos: Modelo de controle; Relatórios; Matriz de responsabilidade.

Etapa 8: Em “Monitorar a sustentabilidade”, descreve que não são apenas os processos que devem ser monitorados, a execução de programas de BPM também deve ser medida e monitorada. Nesta etapa, pode-se incluir medidas potenciais como: Satisfação do cliente; o número de vezes que os modelos de processo são consultados; o número de reclamações de pessoas que os modelos de processo não estão atualizados ou corretos; entre outros.

Atributos: Indicadores; pesquisa de satisfação.

Etapa 9: A “Comunicação” é essencial em todos os aspectos, e tem como objetivo passar todos os benefícios reais que foram realizados a toda organização e, conseqüentemente, motivar as pessoas a identificar outras áreas a serem exploradas e garantindo que as pessoas trabalhem de acordo com os novos processos.

Atributos: Gerenciamento de comunicação.

Etapa 10: Os processos não são estáticos, mas dinâmicos e, por isso, a etapa de “Manutenção dos modelos de processo”, ajustando-os às novas circunstâncias internas e externas. As descrições de processo, portanto, precisam ser modificadas para refletir essas alterações.

Atributos: Método padronizado para modificações.

2.2.1.3 *Discussão sobre os frameworks*

As metodologias de Hiroshi (2015) e Jeston *et al.* (2008) possuem focos distintos para condução do escritório de processos, onde, para Hiroshi (2015), o *framework* de operação e condução do BPMO destaca a realização de avaliações periódicas para escolha dos processos a serem melhorados, elaborando critérios para auxiliar nessas escolhas, e também o monitoramento e o cumprimento dos projetos estabelecidos. Já para Jeston *et al.* (2008), a fase de desempenho sustentável tem como objetivo garantir uma sustentabilidade contínua das melhorias dos processos, por meio do gerenciamento contínuo de processos que visam atingir os objetivos específicos da organização, avaliando, assim, a maneira como o trabalho é realizado e procurando as melhorias que podem ser feitas no mesmo.

A representação dessas duas abordagens são complementares entre si, pois Hiroshi (2015) enfatiza na melhoria e nas escolhas dos processos por intermédio da formação de projetos, e, para Jeston *et al.* (2008,) auxilia na estrutura do escritório para que o mesmo tenha maior eficiência. Desta forma, a importância dessas duas metodologias motivou a desenvolver um *framework* com a combinação desses modelos.

2.2.1.4 *Consolidação dos frameworks*

Por meio dos *frameworks* escolhidos, é realizada uma comparação entre as etapas que, em seguida, são agrupadas. O critério utilizado é a semelhança entre os objetivos e o que é analisado, desta forma, é concebido novas etapas, como pode ser visto na Figura 4.

Figura 4 - *Framework* elaborado

I	Coletar, consolidar e preparar informações dos processos de negócio para melhorias
II	Medir e monitorar o desempenho dos projetos
III	Fornecer informações de suporte aos colaboradores e recompensa-los
IV	Aplicar melhorias na execução do BPMO
V	Institucionalizar a governança de processos

Fonte: O autor

Primeiramente, antes das etapas de gestão, tem-se que ter bem definidas as responsabilidades das equipes, as quais deverão tomar decisões pertinentes aos processos e às melhorias. Os colaboradores são separados basicamente em dois grupos: o primeiro é o comitê operacional de processos, que pode ser composto por chefes das unidades funcionais e pelo próprio escritório; e o segundo é o comitê operacional executivo, que tem como membro o diretor-chefe e a equipe do escritório de processos.

I. Coletar, consolidar e preparar informações dos processos de negócio para melhorias

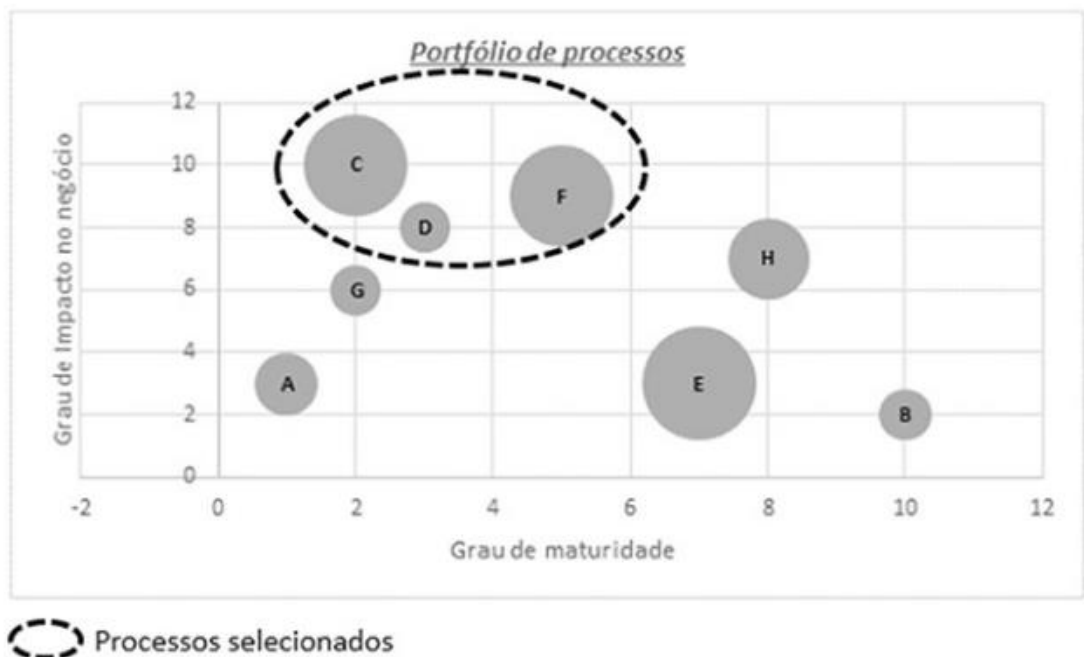
A presente etapa desta pesquisa é fundamentada nas fases um e dois da metodologia de Hiroshi (2015), em conjunto parcial da etapa quatro da metodologia de Jeston *et al.* (2008). Em resumo, esta etapa visa orientar o escritório a coletar as informações pertinentes aos processos, para que os mesmos possam ser avaliados, e, por fim, priorizados para serem melhorados. Para esta etapa, é sugerido seguir os passos da execução de um *Benchmarking*, utilizando o método genérico, desde o planejamento do projeto para priorização dos processos até a realização e avaliação do plano de ação, usando também como base a ferramenta PDCA. Para cumprimento desta etapa, é necessário executar cinco passos, são eles:

- a) A primeira ação a ser tomada nesta etapa é a coleta de informações, e para isto são utilizados atributos empregados dentro do portfólio de processos, como, o grau de maturidade dos processos, de acordo com os níveis existentes, o grau de risco, onde pode ser utilizada a ferramenta FMEA, que neste caso é utilizado para os processos em si, quando a suas possíveis falhas, causas e efeito. Além disso, é realizado uma matriz de critério-processo ponderado, para identificação do grau de importância dos processos. Também, são determinados indicadores, por meio de métricas de desempenho, por meio da gestão estratégica que o BSC traz, adquirindo informações qualitativas, independente da etapa em que se encontra o processo. Todos esses atributos são registrados no portfólio de processos para facilitar a comparação dos mesmos.

Após a coleta de todas as informações, é essencial tornar os dados de forma mais apresentável possível, com isso tem-se a segunda sub etapa:

- b) Para expressar visualmente dados ou valores numéricos, de maneiras diferentes, são utilizadas matrizes que facilitam na compreensão dos mesmos. Para isso, Hiroshi (2015) sugere utilização da Matriz de grau de impacto *versus* grau de maturidade, com *gap* de desempenho desejado, Figura 5, também a Matriz de impacto *versus* categorias de projetos dos processos, com *gap* de esforço necessário. As categorias dos projetos são classificadas quanto ao redesenho dos processos, ou seja, quando maior a categoria, mais este projeto já foi aprimorado.

Figura 5 - Grau de Impacto *versus* Grau de maturidade.



Fonte: Hiroshi (2015)

Após a transformação de dados em informações palpáveis, é realizada a seleção dos processos:

- c) Para uma seleção qualitativa é realizada uma ponderação de todos os atributos que contribuem para a coleta de dados, como grau de maturidade, de importância de risco e de desempenho, onde o grau de priorização é a multiplicação de todos os atributos. Outra maneira para a escolha dos processos, é a realização de uma planilha de cálculo que contempla processos que envolvem recursos financeiros, priorizando, assim, aqueles que trariam maior retorno financeiro.

Para assegurar que os processos selecionados irão trazer oportunidades fundamentais de melhoria à organização, são utilizadas algumas ferramentas que contribuem para esta sub etapa:

- d) É utilizado o método da Teoria das restrições, nos processos pré-selecionados, explorando os gargalos (ou restrições) identificados anteriormente mediante as análises, e verificando se as melhorias nessas restrições realmente irão trazer benefícios ao processo em estudo, e, conseqüentemente, à organização.

Por meio de todas as ferramentas e metodologias utilizadas nesta etapa, ficam mais claros os processos a serem inovados ou melhorados. Por fim, para a avaliação do comitê, é realizada uma pauta padrão pelo escritório, para que seja mais fácil a avaliação das iniciativas.

- e) Com a definição dos projetos a serem desenvolvidos, é necessário estabelecer um *Roadmap* que sirva como roteiro para a evolução dos mesmos, além da criação de indicadores de desempenho aos projetos e aos processos que os compõem.

II. Medir e monitorar o desempenho dos projetos

Compreender como os projetos estão se desempenhando é extremamente necessário para quem busca melhorias. Portanto, a finalidade desta etapa é criar formas de facilitar a condução do projeto, e acompanhá-los de forma geral, verificando como as ações estão sendo feitas, e executando ações para que os projetos sejam finalizados com os melhores resultados possíveis. Esta etapa é baseada na fase três do modelo de Hiroshi (2015) e as etapas três, nove e parcial da etapa quatro do modelo de Jeston *et al.* (2008).

Após a tomada de decisão sobre os projetos a serem realizados, surge a necessidade de garantir que as decisões tomadas anteriormente sejam cumpridas e monitoradas. Para acompanhar as ações dos projetos, devem ser empregados os seguintes passos:

- a) Utilizar o Termo de Abertura de Projeto, que resume basicamente o projeto, além de instruir os colaboradores que irão fazer parte dele, outro instrumento de acompanhamento é o Plano de Trabalho e Cronograma, que auxilia o escritório de processos quanto a prazos e entregas.

Na etapa anterior de “Coletar, consolidar e preparar informações dos processos de negócio para melhorias” são determinados os indicadores de desempenho utilizados para cada projeto. Desta forma, a seguinte sub etapa decorre de:

- b) Coletar os dados pertinentes, verificando os benefícios planejados e os reais, sendo comparados por gráficos de Pareto e sequencial. O tempo para este acompanhamento é determinado pelos membros do projeto em conjunto com o escritório de processos, com exceção dos processos implementados, que devem ser monitorados continuamente, medindo os riscos, a eficácia, eficiência, adaptabilidade, entre outros elementos.

Outra ação a ser tomada é o gerenciamento das mudanças decorrentes das transformações dos processos, e para isso:

- c) São utilizados instrumentos como “Mapa de comunicação”, que viabiliza informações para todos os *stakeholders* quanto ao andamento e os resultados das ações e dos projetos, o “Mapa de capacitação”, que auxilia quanto a capacitação dos colaboradores, organizando as atividades, ferramentas, participantes entre outras informações, e o “Quatro de acompanhamento de impactos”, que é uma forma fácil de visualizar as ações de mitigação de impactos que estão em andamento e quais não estão. Por fim, são estabelecidos canais de acordo com cada projeto, para a introdução de *feedback* de todos os *stakeholders*, e, com isso, colher informações para melhorias quanto à condução dos projetos.

Introduzir uma boa gestão de comunicação é essencial para transmitir todos os avanços que foram estabelecidos a toda organização, que pode ser feita por meio de relatórios. Com isso, é importante apresentar aos *stakeholders*, quanto ao andamento dos projetos, para que, além de garantir que as pessoas executem suas funções de acordo com os novos processos, elas sejam motivadas a perceber outras áreas que necessitam ser exploradas.

III. Fornecer informações de suporte aos colaboradores e recompensá-los

Esta etapa tem como referência as etapas 5 e 6 do modelo de Jeston *et al.* (2008), que tem como objetivo introduzir na essência dos colaboradores a melhoria contínua, no que tange a execução das suas atividades, tarefas do seu cotidiano.

Após a realização dos projetos, muitas mudanças foram estabelecidas, e, com relação aos colaboradores que fazem parte desses processos, além capacitá-los, é necessário fornecer instrumentos que mantenham as medidas de melhoria desenvolvidas, e, com isso, é possível realizar os processos da maneira correta. Segue as seguintes ações a serem tomadas:

- a) A ferramenta *Kaizen*, que além de contribuir quanto às ideias de melhoria dos processos, contribui para a organização e a implementação de ações de melhoria gradativamente, para que estas entrem na rotina das pessoas.
- b) Para facilitar aos colaboradores que fazem parte de determinado processo e até mesmo a comunidade que carece da informação do fluxo dos processos, é necessário disponibilizar, por meio de publicações contínuas, à medida que os processos surgem ou são alterados, de modo que esteja disponível a toda a comunidade.
- c) Cabe a esta etapa, também, recompensar os colaboradores que fizeram parte de algum projeto, para que, com isso, a implementação da melhoria contínua fique mais interessante a essas pessoas. Da mesma forma, pode-se recompensar iniciativas dos colaboradores identificados pelo escritório de processos, como, por exemplo, a possibilidade de flexibilização de horário, brindes, reconhecimentos como funcionário do mês, entre outras gratificações determinadas pelo BPMO.

IV. Aplicar melhorias na execução do BPMO

O principal ganho desta etapa consiste na oportunidade de observar possíveis melhorias e aplicá-las continuamente nos processos, nos projetos e também no próprio escritório de processos. Para chegar à finalidade desta etapa, baseou-se na abordagem de Jeston *et al.* (2008), representadas pela etapa um, dois, oito e dez.

Esta etapa se divide basicamente em duas sub etapas: uma destaca a melhoria contínua de projetos e do escritório de processos; já a outra, a criação de um método para indicar mudanças dos processos.

- a) Uma das principais ferramentas para esta etapa é a Pesquisa de Satisfação, que é encaminhada para todos os colaboradores e clientes da organização, de forma padronizada, para que não seja apenas respondida pelos membros que fizeram parte de determinado projeto. Outra forma de coletar informações é por meio de

metas determinadas, constituídas de indicadores, tanto para os projetos de forma geral quanto para o escritório de processos. Por meio desses atributos, se adquire informações qualitativas e quantitativas, onde as mesmas podem ser analisadas e posteriormente se possa definir melhorias aos futuros projetos e também ao próprio BPMO.

- b) Um aspecto muito importante desta etapa é a realização de tarefas que criem um método de otimização e de gerenciamento contínuo dos processos. Informações como obrigações, necessidades, estratégias e mudanças na legislação, carecem continuamente da função dos processos ao ambiente operacional, tendo que ser levado em conta onde cabe ao método indicar essas informações ou por meio de *feedforward* dos colaboradores da organização. Para os processos que necessitam de alterações decorrente dessas informações, deve ser seguido um método padronizado para modificações, que tem como propósito manter os processos modelados de forma correta e ainda facilitar a remodelagem por meio de um modelo padronizado.

V. Institucionalizar a governança de processos

A última etapa, mas não menos importante, foi baseada na etapa sete de Jeston *et al.* (2008). Esta etapa relembra os objetivos das etapas anteriores, mas trazendo aspectos importantes que devem ser levados em consideração, servindo como parâmetro, pois aborda questões pertinentes às quatro primeiras etapas deste *framework*.

Institucionalizar a governança de processos tem como objetivo, além de garantir uma boa governança, fazer com que essa seja incluída na arquitetura dos processos, servindo, assim, como base para novos processos e para revisão dos existentes, e garantindo que os processos sejam devidamente gerenciados.

Do ponto de vista da governança, deve-se especificar as tarefas atribuídas aos membros do escritório de processos, quanto aos projetos em andamento, sendo sempre necessário definir e redefinir as responsabilidades. Em vista disso, é utilizada a matriz de responsabilidade. Além disso, com a avaliação de melhorias pertinentes aos projetos e ao próprio escritório de processos, visto que, nas etapas anteriores, a gestão deve aplicar o que foi identificado, levando em conta que não se deve apenas medir e conhecer o que pode ser melhorado.

Atitudes como incentivar as pessoas a fazerem as coisas de maneira correta são ações dessa etapa, realizando *feedbacks* quando necessário, refletindo e avaliando a forma como os treinamentos estão sendo realizados. As medidas de controle de forma geral, referindo-se aos processos ou com as pessoas, são instrumentos que precisam ser reexaminados e analisados continuamente, para que os mesmos não sejam complexos nem triviais.

3 METODOLOGIA

O presente capítulo apresenta a metodologia utilizada na pesquisa, além dos procedimentos definidos e utilizados para a realização dos objetivos propostos no capítulo 1) (Introdução). A seção 3.1 expõe o tipo de pesquisa que reflete o presente estudo. A seção 3.2 descreve as etapas e suas especificações.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

De acordo com (GODOY, 1995; MAYS; POPE, 1996), a tipologia de uma pesquisa pode ser classificada quanto à natureza das variáveis pesquisadas se são de cunho qualitativo ou quantitativo, do relacionamento entre as variáveis se advém de um caráter causal ou descritivo, quanto ao objetivo e formulação da problematização de pesquisa se sua base é de natureza exploratória ou conclusiva e, por fim, devido ao escopo da pesquisa. O tipo de classificação mais comum de se utilizar dentro da gestão de operações é com relação ao escopo de pesquisa, em conjunto com outros tipos de desenvolvimento que fomentem essa caracterização (FILLIPINI, 1997). Portanto, seguindo esse viés, o presente trabalho será desenvolvido com base no estudo de caso.

Segundo Mattar (1996), a utilização do estudo de caso apresenta como principal objetivo a investigação de determinado problema que ainda necessita ser melhor definido, progredindo para o desenvolvimento da teoria e fomentação de maiores compreensões. O estudo de caso compreende um método amplo, que engloba desde o planejamento, coleta de dados e posterior análise. Com essas características, pode-se dizer que o estudo de caso advém de um método empírico que requer uma comprovação prática daquilo que se foi levantado (YIN, 2001).

O desenvolvimento de um estudo de caso pode apresentar abordagens com conteúdo exploratório, explanatório ou descritivo. Pode incluir tanto estudos quantitativos quanto qualitativos de pesquisa e ainda ser baseado em um único caso ou em múltiplos casos (YIN, 2001; VOSS *et al.*, 2002). O presente trabalho, quanto ao seu nível de pesquisa, apresenta caráter exploratório. Para Manzato e Santos (2012), este tipo de estudo objetiva relacionar-se com o fenômeno ou levantar novas informações que ocasionem a criação de novas concepções.

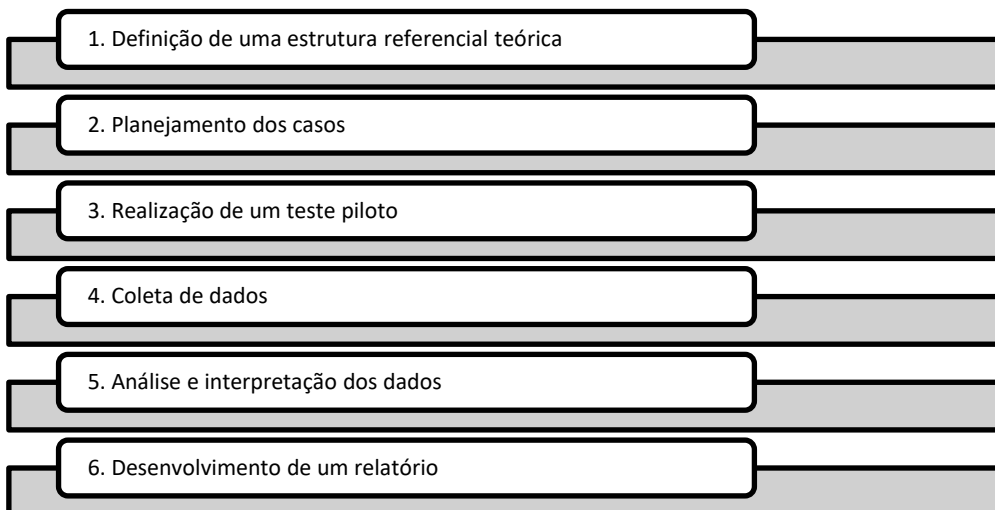
Usualmente abrange entrevistas não padronizadas, estudo de caso e levantamentos bibliográficos ou documentais. A pesquisa exploratória é utilizada especificamente quando o tema abordado ainda apresenta lacunas na sua construção, o que dificulta a formulação de hipóteses precisas. Por fim, o principal ganho deste processo de estudo é obter um problema

mais esclarecido, capaz de proporcionar maior investigação mediante demais procedimentos sistematizados (GIL, 2008).

Diante da abordagem da seleção de casos, o enquadramento da presente pesquisa caracteriza-se por ser de múltiplos casos. Assim, o estudo será conduzido simultaneamente com mais de uma organização. Para Yin (1994), a utilização da metodologia de múltiplos casos é sugerida quando se está necessitando ampliar o conhecimento sobre determinado tema, além de vivenciar um cenário onde o pesquisador não apresenta controle sobre os eventos do estudo.

Foi projetado um modelo adaptado contendo etapas para desenvolver a condução de um estudo de caso, sendo que as informações podem ser observadas na Figura 6. Para a elaboração da delimitação da metodologia de investigação, baseou-se nos trabalhos de Gil (1995), Souza (2005), Croom (2005), Forza (2002) e Miguel (2007).

Figura 6- Etapas gerais para condução de um estudo de caso.



Fonte: Adaptado de Gil (1995), Souza (2005), Croom (2005), Forza (2002) e Miguel (2007).

3.2 DESCRIÇÃO E DEFINIÇÃO DAS ETAPAS

Conforme descrito no tópico de Caracterização da Pesquisa, o estudo emprega estratégia de estudos de casos, cuja elaboração, segundo Gil (2010), conduz-se a ser mais flexível comparado a outros delineamentos. De acordo com as etapas retratadas na Figura 6, faz-se necessário especificá-las de acordo com o desenvolvimento da pesquisa, como serão descritas a seguir:

- a) A primeira etapa da condução do estudo de caso contempla a estruturação do referencial teórico que, segundo Miguel (2007), favorece o conhecimento da delimitação do assunto

que será abordado, possibilitando maior familiaridade para o pesquisador. Ainda segundo o autor, com esta etapa é usual a delimitação das fronteiras do que será investigado.

No presente trabalho, a fundamentação teórica foi desenvolvida e esquematizada no capítulo anterior, onde o principal ganho foi a criação de um modelo que contempla informações de fatores os quais implicam na eficiência de gestão de um escritório de processo, por meio dos modelos de Hiroshi (2015) e Jeston *et al.* (2008). A importância da formulação deste modelo mediante uma estruturação teórica está na posterior identificação das condutas das organizações respondentes quanto a sua eficiência e fatores de insucesso que estas desencadeiam devido a determinados fatores.

- b) A segunda etapa do desenvolvimento do estudo de caso está relacionada com o planejamento dos casos que contempla a delimitação das unidades participantes da pesquisa, assim como o meio para a coleta e análise dos dados. Como já foi mencionado, o enquadramento será de cunho de múltiplos casos, característico de apresentar maior grau de generalização dos resultados, entretanto consumindo um número maior de recursos mesmo que a avaliação dos casos seja mais superficial (YIN, 2001; SOUZA, 2005). A escolha das organizações participantes do estudo foi baseada de acordo com os critérios apresentados no Quadro 3.

Quadro 3 - Instituições escolhidas para estudos de caso

Instituições escolhidas	Crítérios de escolha
Escritório de Processos da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)	1) Instituições de Ensino Superior Público; 2) A organização deve apresentar uma unidade consolidada que exerça atividades de gestão de processos de negócio; 3) Estar disponível para responder o questionário.
Divisão de Gestão de Processos e Sistemas (DGPS) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)	
Escritório de Processos da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)	
Escritório de Gerenciamento de Projetos de Gestão e Processos (EGPGP) do Instituto Federal do Pará (IFPA)	

Fonte: O autor

Para a coleta e análise dos dados, a ferramenta básica adotada foi o questionário semiestruturado composto de perguntas que indagam os respondentes quanto à aplicação

de fatores de sucesso, assim como as barreias identificadas em alguma etapa de execução do BPM. As questões foram, na maioria dos casos, no formato aberta. Vale salientar que o questionário foi dividido em duas seções: a primeira correspondente a análise do grau de maturidade das instituições participantes; e a “Seção 2” aborda uma análise da projeção de obstáculos e ações eficientes que podem garantir o sucesso ou insucesso dos grupos de BPM, como mostra no Quadro 4 e 5.

Quadro 4 – Seção 1: Questionário utilizado para entrevistar as instituições

Questões
1. Identifique a instituição que você representa e cite o nome do setor responsável pela implementação do BPM na instituição: (Ex.: UFSC, Divisão de Gestão de Processos e Sistemas (DGPS))
2. O setor responsável pelo gerenciamento de processos de negócio da instituição está vinculado a qual unidade maior?
3. Escreva a formação, cargo e o tempo de atividade com BPM dentro da organização, respectivamente, do(s) colaborador (es) que fazem parte do grupo de gestão de processos? (Ex.: Cientista da computação/Analista de TI/ 1 ano)
4. A implantação do BPM é inserida na instituição através de: <input type="checkbox"/> Escritório de processos (Setor) <input type="checkbox"/> Equipe de BPM (Colaboradores de diversas áreas responsáveis pela gestão de processos) <input type="checkbox"/> Práticas de BPM (Ações decorrentes de demandas específicas)
5. Há quantos anos a instituição trabalha com Gerenciamento de Processos de Negócio? <input type="checkbox"/> Menos de 1 ano <input type="checkbox"/> De 1 a 2 anos <input type="checkbox"/> De 2 a 3 anos <input type="checkbox"/> De 3 a 5 anos <input type="checkbox"/> mais de 5 anos
6. Para as fases de planejamento e/ou implantação do BPM, houve consultoria externa? Se sim, descreva a etapa e o motivo de recrutar a consultoria?
7. Em média, quantos processos foram mapeados (estado atual)? Quantas implementações de estado futuro foram realizadas?
8. Qual a notação de modelagem utilizada? <input type="checkbox"/> BPMN <input type="checkbox"/> EPC <input type="checkbox"/> IDEF <input type="checkbox"/> Mapeamento do fluxo de valor <input type="checkbox"/> fluxogramas tradicionais <input type="checkbox"/> outros: _____
9. O setor estabelece alguma relação do BPM com outras ferramentas de gestão? Explique. (Ex.: PDCA)
10. O setor possui aplicação de POP (procedimentos operacionais padrão)? Se sim, a quanto já é aplicado? Explique.

11. Como você avalia a disseminação da cultura da gestão de processos entre os colaboradores da organização? () Resistentes à mudança () Pouco interesse () Imparcialidade na sistematização () Engajamento a metodologia
12. Na sua opinião, quais são as principais contribuições do BPM para a organização?
13. Qual a perspectiva do setor para os próximos anos?
14. Quais foram as principais dificuldades para implantação do BPM na organização?

Fonte: O autor

Quadro 5 – Seção 2: Questionário utilizado para entrevistar as instituições

Questões	Evidência na literatura
1. O grupo de BPM possui um controle interno que registra os processos e suas informações por meio de um arquivo? Se não registra, qual o motivo de não os documentar?	Hiroshi (2015)
2. Caso a resposta anterior seja afirmativa, o grupo de BPM realiza o levantamento de atributos neste arquivo de processos, independente da etapa de BPM que o processo se encontra? Se sim, quais ferramentas são utilizados? Se não, qual o motivo da falta de levantamento dessas ferramentas? Ex.: Indicadores de desempenho e/ou de maturidade, impacto, riscos operacionais e/ou apontamentos de auditoria.	
3. Caso o grupo possua um arquivo para registro dos processos, quais as informações são descritas (além dos atributos da questão anterior) e qual a frequência de atualização dessas informações? Ex.: Macroprocesso, Unidade correspondente, Status do processo, etc.	
4. Qual a forma de identificar os processos mais críticos para oportunidades de melhoria, redesenho ou inovação?	
5. Independente da forma de identificação dos processos mais críticos, existe alguma métrica para selecionar os processos propostos a serem melhorados? Se sim, como é realizada? Se não, qual o critério de escolha?	
6. Após seleção dos processos a serem melhorados, e feita uma análise de custo-benefício dos mesmos que impactaria para uma futura avaliação?	
7. Quem são as pessoas que fazem parte da tomada de decisões em relação à gestão do portfólio e às propostas apresentadas de melhoria e inovação? Qual a posição hierárquica dessas pessoas dentro da organização? Explique a contribuição destas.	
8. Ocorre uma reunião com os colaboradores da questão anterior para a tomada de decisão das propostas de melhoria? Se sim, existe alguma padronização feita pelo grupo de BPM para esta reunião? Se não há padronização, existe alguma dificuldade para efetuar esse método?	
9. Após a decisão das iniciativas, qual a forma de documentar a inicialização e o acompanhamento dos projetos? (Ex.: Abertura do projeto, plano de trabalho e cronograma). Explique.	Hiroshi (2015); Jeston <i>et al.</i> (2008)
10. Existe algum modo de avaliar os resultados após a implementação de melhoria ou inovação do processo? Se sim, qual procedimento é utilizado e qual a frequência que esses resultados são avaliados? Se não, por que isso não é feito?	
11. Ocorre uma comunicação com todos os envolvidos dos projetos em relação ao andamento e aos resultados das ações? Caso essa comunicação não ocorra, justifique.	
12. É realizada alguma capacitação com os membros dos processos atualizados? Se não existe uma capacitação, como estes se adequam ao processo?	

13. Existe algum meio facilitador para os colaboradores obterem informações dos processos? Ex.: publicação dos processos. Se não existe, como são transmitidas essas informações?	Jeston et al. (2008)
14. Existe alguma forma de recompensar os colaboradores que fizeram parte dos projetos?	
15. Existe alguma análise contínua dos processos que identifique fatores que possam desencadear mudanças nos mesmos? Quais ferramentas são utilizadas? (Ex.: projeção de cenário, Benchmarking). Se a análise não é realizada, o que dificulta fazer essa previsão? Justifique.	
16. Os processos são dinâmicos e exigem mudanças constantemente, existe uma padronização para realizar essas modificações específicas ou é adaptado a cada necessidade? Explique.	
17. De acordo com os projetos de melhorias já realizados, são identificados Fatores Críticos de Sucesso e insucesso desses projetos? Se não, o que dificulta a realização desta análise?	
18. Caso a pergunta anterior seja afirmativa, existem ferramentas para essa identificação? Quais? (Ex.: Pesquisa de satisfação, indicadores). Esse ensinamento é transmitido para outros projetos? Explique.	
19. O grupo BPM possui ferramentas para medir a eficiência do escritório? (Ex.: indicadores, pesquisa de satisfação). Se não, justifique. Se sim, o grupo realiza melhorias no escritório de acordo com as informações disponibilizadas?	

Fonte: O autor

Referindo-se ao protocolo de pesquisa, durante o desenvolvimento das perguntas as quais o questionário contempla, preocupou-se em trazer bastante clareza quanto ao questionamento para os respondentes. Esta variável foi considerada como forma de garantir qualidade nos dados levantados. Portanto, preocupou-se em contextualizar de forma bem objetiva a tratativa da pesquisa aplicada, referindo-se à utilização de práticas BPM dentro das unidades as quais os respondentes faziam parte. Seguindo nesse viés, a escolha por questões abertas também justifica o protocolo de pesquisa, pois, uma vez que os respondentes não eram limitados a opções, descreviam livremente sobre o cenário atual que estavam inseridos quanto aquele questionamento específico, melhorando a confiabilidade do estudo.

c) A terceira etapa proposta no modelo para um estudo de caso é a realização de um teste piloto. Com sua aplicação, é possível investigar a acuracidade dos dados que foram obtidos, avaliar se estão alinhados com os objetivos e realizar ajustes necessário para conseguir seu aprimoramento. A prática da realização do teste piloto apresenta grande importância para uma boa condução do estudo de caso (MIGUEL, 2007).

A rodada de teste da presente pesquisa foi realizada com a instituição representante da Universidade Federal de Santa Catarina, pelo motivo da pesquisadora ser estudante de um dos departamentos que compõe a universidade. Esta escolha favoreceu a troca de informação entre a respondente e a autora, contribuindo de forma mais ágil no

aperfeiçoamento necessário para se atingirem os objetivos do estudo de caso com o auxílio do *feedback* recebido.

Desta forma, as questões da “Seção 1”, que são para análise do grau de maturidade, de dezessete perguntas foi reduzido para quatorze, onde algumas questões foram retiradas ou alteradas devido à dificuldade que seria para respondê-las, dado que os escritórios teriam que coletar essas informações; já outras foram agrupadas. Para as questões da “Seção 2”, onde todas as perguntas são abertas, foram mantidas todas as questões, porém realizou-se alterações para facilitar na interpretação das mesmas.

- d) A quarta etapa da execução do estudo de caso refere-se à coleta de dados. Esse levantamento pode ser realizado por meio de vários procedimentos qualitativos ou quantitativos como: entrevista formal ou informal, aplicação de questionário, observação, análise de conteúdo, etc. (VENTURA, 2007). E, como mencionado anteriormente, a forma escolhida para levantamento de dados do referido estudo foi o questionário semiestruturado. De acordo com Miguel (2007), é importante que na coleta o pesquisador identifique convergência ou divergência de dados, buscando esclarecimentos contínuos das situações vivenciadas. Ainda, caso haja ocorrência de algo que não havia sido planejado ou esperado de acontecer nesta etapa, é importante que seja considerado e avaliado nas análises posteriores.

A coleta de dados mediante o questionário semiestruturado se dará por análise de cunho qualitativo que, segundo Malhotra (2006), é uma metodologia de pesquisa exploratória, que permite percepções quanto ao contexto do problema baseado em pequenas amostras. Sua aplicação é melhor utilizada em situações onde não se tem conhecimento teórico e conceitual adequado, para assim auxiliar na construção do objeto estudado.

Para a presente pesquisa, foram coletadas as informações por meio de um questionário online, o qual foi encaminhado via e-mail aos responsáveis pelos escritórios participantes. Os representantes respondentes de cada BPMO correspondem a um membro que é denominado como um dos líderes da unidade de gerenciamento de processos de negócio, Quadro 6, trazendo informações mais assertivas sobre as questões levantadas. As instituições examinadas encontram-se em três das cinco regiões existentes no Brasil, buscando compreender as distinções entre elas.

Quadro 6 – Informações das IPES

IPES	Região	Respondentes	Cargo
UFJF	Sudeste	Coordenador da equipe de EP	Administrador

UFSC	Sul	Pioneira na criação do EP, membro mais antigo	Administradora
UFRGS	Sul	Diretor do departamento e Coordenador da equipe de EP	Engenheiro de Produção
IFPA	Norte	Coordenador da equipe de EP	Engenheiro Sanitarista

Fonte: O autor

- e) A quinta etapa da condução de um estudo de caso é a análise e interpretação dos dados. Após o levantamento e coleta dos dados, é necessário que se faça uma filtragem das informações recebidas, incluindo na análise apenas o que é relevante para se atingir os objetivos desejados. Assim, nem tudo que foi coletado na pesquisa é necessário de ser incluído (MIGUEL, 2007).

Vale salientar que é na fase da seleção dos dados que se deve limitar referências para avaliar quais dados serão úteis ou não. Por isso, o pesquisador necessita definir antecipadamente o plano de análise para auxiliar na identificação da qualidade da amostra, proporcionando uma boa base de dados para execução da avaliação da pesquisa (VENTURA, 2007).

Para análise do grau de maturidade, faz-se necessário compreender a situação em que a unidade se encontra com relação a Gestão de Processos, e isso pode ser analisado por meio de um diagnóstico. Neste sentido, fatores considerados fundamentais contribuem para identificar o grau de maturidade por meio de um modelo de avaliação.

A estruturação do modelo de Grau de maturidade contempla critérios designados a partir das respostas das questões fornecidas, admitindo por meio da comparação uma ordenação quanto à maturidade de cada resposta. Desta forma, com o objetivo de realizar um *ranking* entre os escritórios de processos entrevistados, foi utilizado um critério de classificação média a cada unidade, onde foi realizada uma somatória, multiplicando os pesos atribuídos para cada classificação dada a cada questão pelo número de vezes que a unidade apresentou determinada classificação, dividindo tudo pelo número de questões contabilizadas. Com isso, os maiores valores representados pelo cálculo da classificação média apresentavam o maior Grau de Maturidade. A finalidade desta classificação é facilitar na análise dos Fatores Críticos de Sucesso e nas propostas de melhorias das barreiras existentes, por meio de uma correlação com o grau de maturidade.

Para a avaliação dos Fatores Críticos de Sucesso e as barreiras, foi aplicado o questionário presente no Quadro 6 (Seção 2), o qual foi estruturado mediante o modelo do *framework* consolidado, descrito no Capítulo 2, que foram baseados nos modelos de Hiroshi (2015) e

Jeston *et al.* (2008). Esta avaliação vem com objetivo de conhecer como os escritórios aplicam os FCS nas suas respectivas unidades, quais ferramentas, técnicas e métodos são utilizados. Além de analisar a relação destes fatores com a maturidade de cada escritório de processo, objetivou-se ponderar os FCS mais presentes nas instituições entrevistadas, e, por fim, propor soluções para implementação de Fatores Críticos de Sucesso que são utilizados por um ou nenhum BPMP, com a finalidade de contribuir para as organizações públicas que visam realizar tais práticas.

Com análise do grau de maturidade das instituições entrevistadas, pode-se explorar a evolução dos escritórios de processos relacionando com os Fatores Críticos de Sucesso que são inerentes aos níveis desta evolução. As barreiras foram analisadas mediante as respostas trazidas pelos entrevistados, que relataram problemas externos e manifestaram dificuldades internas. Então, surgiu a necessidade de propor soluções às barreiras encontradas, apresentando recomendações que podem ser desenvolvidas pelas organizações.

- f) Por fim, a sexta e última etapa consiste na realização de um relatório para documentação da metodologia e resultados obtidos com o respectivo estudo de caso, que, neste caso, trata-se do presente Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). Importante salientar que o enquadramento do estudo deve seguir critérios que mensurem sua qualidade, como a definição da validade e confiabilidade dos resultados (YIN, 2001). A etapa da validade pode acontecer de diferentes formas como interna, externa, descritiva e teórica com a intenção de confirmar seu desenvolvimento. Além disso, a confiabilidade demonstra a garantia de que o que foi desenvolvido pode ser utilizado e adaptado em outras situações (YIN, 2001; CROOM, 2005).

Após a realização do enquadramento da presente pesquisa e busca na literatura pelas etapas que auxiliam na condução de um estudo de caso, foi desenvolvido um modelo, Figura 7, que compreende a sequência das ações necessárias de serem realizadas para que seja possível atingir os objetivos da presente pesquisa.

Figura 7- Modelo das etapas de execução do estudo de múltiplos casos.

a) Definição de uma estrutura referencial teórica

- Levantamento bibliográfico de modelos que caracterizam um escritório de processos eficiente
- Criação do próprio modelo através das informações levantadas na literatura

b) Planejamento dos casos

- Escolha das organizações que farão parte da amostra do estudo de múltiplos casos
- Definição da ferramenta usada para coleta de dados
- Elaboração de um questionário semiestruturado

c) Realização de um teste piloto

- Envio do questionário semiestruturado para uma das unidades participantes da amostra da pesquisa
- Realização de ajustes necessários de acordo com o *feedback* recebido

d) Coleta de dados

- Percepção do fluxo dos dados, combinados com características dos respondentes
- Avaliação dos dados recebidos, como forma de garantir o protocolo de pesquisa

e) Análise e interpretação dos dados

- Identificação das barreiras que impedem o sucesso de um escritório de processos
- Proposta de melhoria de gestão para tornar um escritório eficiente

f) Desenvolvimento de relatório

- Consolidação da metodologia e resultados do estudo de caso
- Análise da confiabilidade e validação
- Documentação dos resultados obtidos

Fonte: O autor

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O presente capítulo é dividido em três seções. A primeira apresenta as instituições participantes do estudo de caso, trazendo uma avaliação quanto ao grau de maturidade. Na segunda seção, são analisados os Fatores Críticos de Sucesso, relacionando-os com o grau de maturidade, trazendo também propostas para implantação dos FCS dentre os escritórios de processos e, por fim, soluções para as barreiras identificadas. Em resumo, a última seção traz uma análise relacionando os FCS, barreiras, etapas do *framework* e os níveis de maturidade.

4.1 ANÁLISE DE GRAU DE MATURIDADE

O modelo proposto foi estruturado para realizar uma classificação por meio de critérios construídos a partir das respostas das instituições participantes. Desta forma, determinou-se posições de 1º à 4º colocação aos EPs diante de cada questão, no qual as primeiras posições evidenciavam maior maturidade e as últimas posições apresentavam menos maturidade, consequentemente. Porém, para algumas questões, foi classificado como 2º e 3º lugar quando se tratava de critérios com apenas duas opções de respostas, onde os BPMOs que possuísem a resposta com maior maturidade assumissem a segunda posição, podendo representar mais de uma instituição, e a resposta com menos maturidade a terceira posição, também podendo ser mais de uma instituição.

Diante disso, foi estabelecido um critério ao *ranking* para determinar o grau de maturidade, mediante o número de vezes que cada escritório de processos foi classificado da primeira à quarta colocação de cada resposta, onde as instituições que apresentassem maiores quantidades representadas pelas primeiras colocações seriam definidas com maior grau de maturidade, respectivamente. Vale salientar que algumas respostas foram dadas como imparciais, devido à complexidade de avaliação ou para questões com a mesma resposta entre os BPMOs.

Vale ressaltar que, para comparar os escritórios de processos para definição da sua maturidade, faz-se necessário compreender muitas variáveis dentro de cada unidade e também a organização a qual está inserida, levando em conta que se tem a necessidade de obter um relacionamento com os escritórios de processos para compreendê-los de forma significativa, entender com maior profundidade a forma de gestão da organização, entre outras demandas.

Desta forma, essa seção é dividida em duas seções. A primeira apresenta as características dos escritórios participantes vinculados às IPES do Brasil, tomando como referência as respostas das quatorze perguntas do questionário sobre o grau de maturidade. Para

a segunda seção, será apresentada uma análise cruzada dos dados, avaliando a maturidade dos BPMOs, delimitando a classificação entre os mesmos na ordem do primeiro ao quarto colocado.

4.1.1 Análise das instituições

4.1.1.1 Caracterização da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

O escritório de processos da UFJF atua há mais de 5 anos na organização, o qual é subordinado a Pró-reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças (PROPLAN). Quanto aos processos, já foram mapeados 767 processos, onde 100 desses já foram implementados o estado futuro. Há três anos o escritório vem automatizando os processos por meio do SEI (Sistema Eletrônico de Informações), promovendo uma eficiência administrativa, permitindo que documentos e processos administrativos sejam transferidos para um mesmo ambiente virtual.

Além de elaborar os diagramas dos processos, o escritório cria POPS (Procedimento Operacional Padrão), que, segundo ICH (1996) e OPAS (2006), são instruções detalhadas descritas para alcançar a padronização na execução de uma ou mais atividades, resultando em maior segurança e agilidade aos clientes e aos colaboradores em serviço. O BPMO é composto por cinco colaboradores, sendo um analista de TI com aproximadamente 2,5 anos de experiência, quatro administradores com aproximadamente 5 anos de experiência, os quais estão na equipe desde o início das atividades do EP.

O grupo é caracterizado como uma unidade dedicada ao gerenciamento de processos de negócio dentro da instituição, e, para sua implementação, foi recorrido a treinamentos, cursos e a realização de *benchmarking* externo em instituições que já aplicaram ações BPM ou que já possuíam um escritório de processos estruturado. Para modelagem dos processos, é utilizada a notação de BPMN (*Business Process Model and Notation*), além disso o escritório de processos utiliza ferramentas que auxiliam na melhoria não só dos processos, mas também atingindo as melhores práticas em gestão como de projetos, de riscos, melhorias na estruturação e nas atividades dos setores, entre outras competências, as quais auxiliam nas soluções de melhoria dos processos de negócio.

Quando iniciado, o EP acredita que o maior obstáculo para aplicação do novo modo de gestão foi a mudança cultural, pois isso gerava um certo desconforto aos servidores pelas mudanças e também pela falta de conhecimento sobre a gestão de processos. Atualmente, já pode-se considerar um bom engajamento da cultura da gestão de processos dentro da organização, mas o grupo ainda tem como propósito, além de aumentar o grau de maturidade do BPM dentro da organização, também obter uma gestão de processos otimizada, onde se tenha uma cultura de melhoria contínua dos processos dentre os colaboradores.

4.1.1.2 *Caracterização da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)*

O escritório de processos em estudo é a Divisão de Gestão de Processos e Sistemas (DGPS), inserida na Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP). Os colaboradores que fazem parte desta unidade são três administradores, com 1, 3 e 4 anos de experiência, e um analista de TI com 2 anos.

A unidade foi constituída na universidade entre três a cinco anos atrás. Desde lá foram realizados 232 mapeamentos de processos, desses 20 já foram implementados o estado futuro, carecendo apenas de 134 processos, que já foram identificados, mas ainda não foram elaborados os diagramas de suas atividades. Para o mapeamento dos fluxos dos processos pela DGPS, é utilizada a ferramenta 5W1H, pois, além de descrever de forma detalhada as atividades, também facilita na análise de melhoria dos processos. Desta forma, pode-se analisar que o escritório está bem avançado quanto à maturidade dos processos.

A equipe é caracterizada como uma divisão dedicada ao gerenciamento de processos de negócio. Atualmente utilizam a notação BPMN para modelagem dos processos, além disso aplicam outras ferramentas que contribuem para a forma de gerir, como o PDCA, filosofia *Lean* e gestão de projetos. Quando iniciada, a divisão foi estruturada por meio do conhecimento dos colaboradores que faziam parte do EP, e encontraram como principais obstáculos a resistência cultural da organização, um modelo burocrático de gestão existente e uma estrutura organizacional verticalizada.

Atualmente, a DGPS identifica que há um bom engajamento à metodologia da gestão de processos entre os colaboradores da organização, além disso tem como propósito consolidar a divisão na estrutura organizacional.

4.1.1.3 *Caracterização da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)*

O escritório de processos atua há mais de 5 anos na UFRGS e está vinculado a Pró-Reitoria de Planejamento e Controladoria (PROPLAN). Atualmente, o escritório já mapeou mais de 50 processos de negócio e, em média, foram melhorados 20 processos. O BPMO utiliza de várias ferramentas que auxiliam na análise dos processos como *Service Blueprint*, Mapa do fluxo de Valor, ferramentas de *Design Thinking*, entre outras. Desta forma, a unidade obtém mais facilmente propostas de soluções para os processos, além de uma descrição mais detalhada das atividades para serem executadas. Todos os colaboradores são engenheiros de produção, os quais já estão em atividade a cerca de 8 anos, formando uma equipe com quatro integrantes.

O grupo é caracterizado como uma unidade dedicada ao gerenciamento de processos de negócio e realiza o mapeamento dos processos por meio da notação BPMN. Quando inserido na organização, o escritório de processos obteve auxílio de uma professora da instituição, que obtinha conhecimentos específicos da área, contudo o EP não deixou de apresentar dificuldades quando iniciado, dentre elas a resistência da organização quanto ao novo modo gerir que o BPM traz. Atualmente, um dos objetivos da unidade é disseminar mais a cultura do gerenciamento de processos na organização, como também tornar mais eficiente os projetos de melhorias dos processos.

4.1.1.4 Caracterização da Instituto Federal do Pará (IFPA)

O Escritório de Gerenciamento de Projetos de Gestão e Processos (EGPGP) é uma unidade subordinada à Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (DPDI) vinculada à Reitoria da IFPA. A unidade foi incluída ao instituto em média de 2 a 3 anos atrás. Desde então, estão desenvolvendo modelos de trabalho por meio de ações piloto, que, de acordo com Miers (2006), Makhifi e Patton (2008), o BPMO deve ser inicialmente testado por meio de projetos pilotos, desenvolvendo resultados que permitam avaliar a atuação do escritório e posteriormente realizar ajustes para melhorar a sua efetividade. Além disso, o EP é composto por um colaborador, graduado em Engenharia Sanitária, que fez cursos de gerenciamento de processos de negócio, assumindo a EGPGP em 2019.

A iniciativa de BPM já é caracterizada como uma unidade dedicada ao gerenciamento de processos de negócio dentro da organização, atualmente é utilizada a notação BPMN para modelagem dos processos. Além disso, tem-se um forte interesse em uma boa gestão de projetos, o que auxilia fortemente nas propostas de soluções aos processos que compõem esses projetos. Para o gerenciamento do BPMO, são utilizadas ferramentas como Trello e Sistema Integrado de Gestão (SIG) da organização. Quando iniciado, o EP foi capacitado por meio de oficinas e cursos, e uma das maiores dificuldades atualmente é de encontrar colaboradores que contribuam ao EGPGP, visto que existe muitas outras demandas dentro da organização.

4.1.2 Avaliação grau de maturidade das instituições

As iniciativas de BPM das organizações estudadas apresentaram características em comum que demonstram que já estão bem consolidadas, as quais contêm colaboradores que trabalham pontualmente com o BPM dentro dessas unidades, realizando mapeamentos, melhorando processos, e muitas outras atividades voltadas ao gerenciamento de processos.

Com as respostas, pode-se analisar que todas as equipes possuem um escritório como um setor dentro das instituições, e, para realização do mapeamento dos processos, é utilizada a notação BPMN, a qual é específica para gerenciamento de processos de negócio. Para análise dos processos e também para forma de gerir o escritório, todos atribuem ferramentas que auxiliam nessas ações, como por exemplo, POPs, ferramentas da qualidade, como 5W1H, as quais detalham as atividades pertencentes aos processos, e, para forma de gestão, tem-se ferramentas de *Design Thinking*, filosofia *Lean*, gestão de projetos, entre outros.

Portanto, para iniciar a análise, foram estabelecidos critérios baseados nas respostas dos Escritórios de Processos. As questões de número 4, 7, 9, 12, foram determinadas como “imparcial”, na cor cinza, como mostra o Quadro 7, pois os EPs possuem as mesmas características, impossibilitando a classificação entre eles, ou pela justificativa da complexidade de avaliar o grau de maturidade mediante as respostas dadas. Existem muitos atributos entre os BPMOs das instituições que se repetem, porém outros se diferem, como as ferramentas, técnicas e métodos utilizados, contudo não há como mensurar quais atributos tornam o escritório mais maduro que o outro. Mesmo que algumas ferramentas sejam mais frequentes em um EP, não se tem conhecimento da frequência e a forma que são utilizadas, e em quais atividades são empregadas.

Algumas questões foram avaliadas pelo critério de apresentar algum atributo ou não, ou evidenciar mais maturidade nas informações ou menos maturidade, classificando, então, o segundo lugar para as que tem atributos e mais maduras, e o terceiro para as que não contêm os atributos e menos maduras. A ordenação estabelecida por segundo e terceiro lugar, quando se difere entre dois aspectos, tem a finalidade de diminuir os erros quanto à avaliação.

As questões de número 1 e 2 apresentadas aos participantes foram estabelecidas para conhecimento da unidade maior que os BPMOs fazem parte, e como os escritórios são denominados dentro das suas instituições. A partir disso, foram estabelecidos critérios de acordo com as respostas de cada questão. Para a questão 3, foi estabelecido o critério de comparação dos membros mais antigos de cada escritório, em seguida o segundo mais antigo, e, assim, sucessivamente, como mostra a Tabela 1. Desta forma, a UFJF fica na primeira colocação por possuir mais membros experientes, em seguida a UFRGS na segunda colocação com a segunda maior quantidade de colaboradores experientes. Em comparação a UFSC e a IFPA, a UFSC fica na terceira colocação, sobrando a quarta colocação para a IFPA.

Quadro 7 - Análise Grau de maturidade.

Questões / Instituições	Escritório de Processos da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)	Divisão de Gestão de Processos e Sistemas (DGPS) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)	Escritório de Processos da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)	Escritório de Gerenciamento de Projetos de Gestão e Processos (EGPGP) do Instituto Federal do Pará (IFPA)
3- Cargo e Tempo de atividade:	Analista de TI - 2,5 anos Administradores - 05 anos Administradores - 05 anos Administradores - 05 anos Administradores - 05 anos	Administradora. 4 anos. Analista de TI - 2 anos Administradora - 3 anos Administradora - 1 ano	Engenheiro de produção - 10 anos Engenheiro de produção - 7 anos Engenheiro de produção - 3 anos Engenheiro de produção - 1 ano	Engenheiro Sanitarista - 2 a 3 anos
4- A equipe se caracteriza como:	Escritório de processos (Setor)	Escritório de processos (Setor)	Escritório de processos (Setor)	Escritório de processos (Setor)
5- Tempo de existência do Escritório de processos:	Mais de 5 anos	De 3 a 5 anos	Mais de 5 anos	De 2 a 3 anos
6- Consultoria externa para estruturação do BPM:	Buscou informações por meio de cursos, treinamentos e <i>benchmarkings</i> externos	Não houve.	Tivemos o auxílio de uma professora da própria instituição.	Cursos e oficinas.
7- Processos mapeados (estado atual) Implementações de estado futuro	767 processos mapeados 100 implementações de estado futuro	232 processos mapeados 20 implementações de estado futuro	50 processos mapeados 20 implementações de estado futuro	Estamos na fase de desenvolvimento dos modelos de trabalho.
8- Notação de modelagem:	BPMN	BPMN	BPMN	BPMN
9- Outras ferramentas de gestão:	Gestão por competências; Gestão empresarial.	PDCA; filosofia <i>lean</i> ; gestão de projetos.	Mapa de Fluxo de Valor, Mapa da Jornada do Usuário, <i>Service Blueprinting</i> , Ferramentas de <i>Design Thinking</i> , etc...	Gestão de Projetos.
10- Descrição detalhada das atividades dos processos:	POP	5W1H	Não.	POP
11 -Disseminação da cultura BPM:	Engajamento a metodologia	Engajamento a metodologia	Resistentes a mudança	Engajamento a metodologia
12- Principais contribuições do BPM para a organização:	Grande incentivo ao planejamento, à eliminação de retrabalho e rotinas burocráticas desnecessárias, além de propiciar e incentivar uma cultura de gestão moderna, flexível e adaptativa, ou seja, mais aberta a novas perspectivas de modernização da gestão	Organização, incremento de qualidade, ganho de eficiência, comunicação, transparência, disseminação de conhecimento, promoção da cultura de melhoria contínua.	Mudança na cultura da organização; de uma organização funcional para uma organização mais orientada a processos; Traz a cultura da melhoria de processos baseada em análises.	Se fazer ouvir no processo de construção dos procedimentos de impacto positivo para a instituição; Maior celeridade nos fluxos; Maior satisfação do cliente cidadão.
13- Perspectiva do setor para os próximos anos:	Aumentar o grau de maturidade em BPM da organização; Atingir o estágio otimizado de gestão por processos; Capacidade da organização de aperfeiçoar continuamente seus processos de negócio.	Consolidar a Divisão na estrutura organizacional.	Disseminar mais a cultura do BPM na organização; Qualificar os nossos projetos de melhoria de processos.	Iniciar a implantação do modelo proposto de Escritório de processos.
14- Principais dificuldades para implantação do BPM na organização:	Resistência cultural	Resistência cultural, modelo burocrático de gestão, estrutura hierárquica/vertical	Resistência da Organização.	Encontrar novos colaboradores para se juntar ao Escritório de Processos

1º  2º  3º  4º  Indeterminado 

Fonte: O autor

Tabela 1 - Comparação entre os membros dos escritórios - Questão 3.

UFJF	UFSC	UFRGS	IFPA	Membro mais experiente
5 anos	4 anos	10 anos	2,5 anos	UFRGS
5 anos	3 anos	7 anos	-	UFRGS
5 anos	2 anos	3 anos	-	UFJF
5 anos	1 ano	1 ano	-	UFJF

2,5 anos - - - **UFJF**

Fonte: O autor

Na questão de número 5, foi determinado que os EPs com mais tempo de experiência representam as primeiras colocações. Pode-se observar, no Quadro 7, que houve um empate entre a UFJF e a UFRGS, ficando as duas na primeira colocação. Já a UFSC ficou na terceira colocação em seguida a IFPA na quarta colocação.

A questão de número 6 engloba uma resposta qualitativa. Desta forma, determinou-se que as unidades que tiveram, de alguma forma, auxílio de fontes externas representam a segunda posição e as que não buscaram assistência ficariam na terceira colocação. Através de cursos, treinamentos, entre outras formas de aprendizado, obtém-se uma contribuição para um bom resultado na execução da Gestão de Processos de Negócio, tendo maior capacidade para a realização das atividades fundamentadas em conceitos, práticas e técnicas. Logo, a UFSC foi a única a ficar na terceira posição por não apresentar orientação externa.

Para a questão de número 7, foi determinado que os escritórios de processos com maior número de processos mapeados e com implementações de estado futuro ocupem os primeiros lugares. Ou seja, a UFJF com 767 processos mapeados e 100 implementados o estado futuro, situa-se na primeira colocação, em seguida a UFSC com 232 processos mapeados e 20 implementados o estado futuro, ficando na segunda colocação. Depois a UFRGS com 50 processos mapeados e 20 implementados o estado futuro, indo para a terceira colocação, e, em quarto lugar, a IFPA que não realiza tais atividades ainda.

A próxima questão a ser analisada é a introdução de ferramentas que descrevem e detalham as atividades dos processos mapeados, que identifica as ações e as responsabilidades de quem irá executar cada atividade, capaz de orientar ações que podem ser implementadas. Sendo muito importante essas ferramentas para entendimento dos processos, para a questão de número 10, foi determinado que a segunda colocação corresponderia às unidades que utilizassem de alguma ferramenta e a terceira colocação para as que não utilizassem. Em vista disto, apenas a UFRGS não usufruía de algum modelo de descrição de atividade.

À questão de número 11, determinou-se que as instituições que possuíssem colaboradores com “Engajamento à metodologia” ficariam na segunda colocação e aos que ainda tivessem vivenciando “Resistência a mudanças” pelos trabalhadores da organização ficaria na terceira colocação. Visto que a melhoria nos processos não é aplicada de forma suficiente quando ainda se tem resistência a mudanças dentre os colaboradores da organização, o ideal é que os mesmos estejam engajados na metodologia, pois, além de uma boa aceitação

com as modificações nos processos, os mesmos visualizam e propõem melhorias. Desta forma, o EPs que possuem engajamento entre os colaboradores têm maior maturidade comparado àqueles que ainda apresentam resistência da organização.

Quanto ao *feedback* sobre a perspectivas das unidades nos próximos anos, representada pela questão 13, foi definido que os escritórios de processos que trouxessem, como expectativa melhorias à unidade, representariam a segunda colocação, e os que prospectassem atividades elementares a um BPMO representariam a terceira colocação. Desta forma, apenas a IFPA ficou em terceiro lugar. Esse critério foi estabelecido devido a IFPA ser uma instituição que irá iniciar o modelo proposto de escritório de processos, pois ainda está se estruturando, sendo menos madura comparada as outras instituições, as quais apresentam perspectivas de melhoria, já realizando as atividades essenciais de BPM.

À questão de número 14, utilizou-se o critério de que as empresas que documentassem barreiras por fatores externos, como, por exemplo, a resistência dos colaboradores, seria classificado como segundo colocado; e para aqueles que possuíssem problemas internos que dificultam nas atividades internas elementares, como a falta de colaboradores, ficaria com a terceira posição.

Assim, para determinar o *ranking* entre as instituições, foi utilizado o critério de classificação média a cada unidade, e a instituição que possuir maior classificação média representará a primeira colocação, depois a segunda colocação, assim sucessivamente. A classificação média é calculada como mostra a form. (1):

α = Peso da posição da classificação

β = Contagem de respostas por classificação de resposta

$$\frac{\alpha_1\beta_1 + \alpha_2\beta_2 + \alpha_3\beta_3 \dots \alpha_n\beta_n}{Total\ de\ respostas} \quad (1)$$

Os pesos são determinados para a classificação de cada pergunta da seguinte forma: O 1º lugar tem peso 4; O 2º lugar tem peso 3; O 3º lugar tem peso 2; O 4º lugar tem peso 1. A contagem de respostas por classificação de cada resposta pode ser analisada na Tabela 2.

Tabela 2 - Classificação das questões de Grau de Maturidade.

Classificação / Instituições	UFJF	UFSC	UFRGS	IFPA
1º	3	0	1	0
2º	5	5	4	3
3º	0	3	3	2

4º	0	0	0	3
-----------	---	---	---	---

Fonte: O autor

$$\frac{4*3+3*5}{8} = 3,375 \quad (2)$$

$$\frac{3*5+2*3}{8} = 2,625 \quad (3)$$

$$\frac{4*1+3*4+2*3}{8} = 2,75 \quad (4)$$

$$\frac{3*3+2*2+1*3}{8} = 2 \quad (5)$$

A eq. (2) representa o cálculo da UFJF, a eq. (3) representa a UFSC, a eq. (4) representa a UFRGS e a eq. (5) representa a IFPA. Desta forma, o *ranking* entre as instituições quanto ao Grau de Maturidade é representado na Tabela 3, onde a unidade com maior classificação média fica com a primeira posição, a segunda maior classificação média com a segunda posição e assim sucessivamente.

Tabela 3 - Ranking das instituições quanto ao Grau de Maturidade.

Instituições	Classificação Média	Ranking do GM
UFJF	3,375	1º
UFRGS	2,75	2º
UFSC	2,625	3º
IFPA	2	4º

Fonte: O autor

Assim, determinou-se que o escritório de processos da IFPA será o quarto colocado, visto que o mesmo se encontra em fase de construção, desenvolvendo modelos de trabalho, realizando ações piloto e buscando novos colaboradores para operar na unidade. Por mais que esteja em fase inicial, percebe-se que o EGPGP está evoluindo e também está utilizando de modelos desenvolvidos para implantação, conforme análise das instituições no tópico anterior, podendo ocasionar um crescimento exponencial comparado a EPs que não tiveram uma boa base quando iniciado.

Os outros três escritórios de processos são equivalentes entre si, passaram pelas mesmas dificuldades no período de implantação, como, por exemplo, a resistência da disseminação da cultura BPM dentro da organização. Quanto aos propósitos das unidades, questões como consolidar e disseminar ainda mais o BPM na instituição encontram-se como

seus principais objetivos, assim como melhorar a condução dos projetos e a forma de gerir o escritório de processos.

A diferença entre o segundo e o terceiro colocado no *ranking* foi muito pequena, comparada ao quarto colocado. Em virtude de que em alguns elementos um tem maior maturidade, enquanto o outro, por outro lado, possui atributos que comportam uma estrutura mais desenvolvida. Em vista disso, questões como o tempo de atividade do escritório de processos, e a experiência dos colaboradores pertencentes à unidade foram critérios decisivos para pontuação da UFRGS, classificando-a, então, na segunda posição e deixando a UFSC na terceira colocação respectivamente.

Logo, o escritório da UFJF fica em primeiro no *ranking*, como mostra a Tabela 3, das quatro instituições analisadas, dado que atua na instituição há mais de 5 anos, tornando-se uma das mais experientes, possui o maior número de processos mapeados e também de processos melhorados. Há mais de três anos, busca a automatização dos processos por meio de cinco colaboradores que fazem parte desta equipe, como administradores e um analista de TI. A maneira como foi iniciada também se difere, já que a mesma buscou cursos, treinamentos e a utilização de ferramentas como o *benchmarking* externo, obtendo maior eficiência de acordo com a sua evolução.

Após análise do Grau de maturidade, vale ressaltar que o objetivo do presente trabalho não é definir efetivamente a maturidade das unidades em estudo, mas sim ter uma base de sua estrutura para que a mesma possa ser comparada aos Fatores Críticos de Sucesso e suas barreiras. A metodologia utilizada para esta avaliação foi por meio da utilização de critérios entre as respostas das unidades participantes, apenas para correlacionar com o *framework* consolidado, sendo que uma unidade, que apresente maior correlação, não será necessariamente a primeira opção. Dado que, para comparar as unidades de forma a definir qual tem maior maturidade, é necessário compreender muitas variáveis dentro de cada escritório e também o meio em que está inserida.

4.2 ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO (FCS) E DAS BARREIRAS EXISTENTES PARA CONDUÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

Atualmente, existe uma grande quantidade de artigos que contribuem para a estruturação de um escritório de processos, ou seja, há muitas orientações para se iniciar um BPMO. Porém, há poucos relatos quando se trata de estudos sobre como conduzir, gerir e operar um escritório de processos que já está constituído em uma organização. Desta forma, usou-se como referência os livros de Hiroshi (2015) e Jeston *et al.* (2008), recorridos para realização de

um *framework*, tópico 2.2.1.4 e, por intermédio deste, foram efetuados os Fatores Críticos de Sucesso (FCS).

Os FCS serviram como orientação para a estruturação do questionário desenvolvido da “Seção 2”, onde os respondentes puderam contribuir com o auxílio de sua expertise quanto ao assunto das perguntas. Desta forma, os entrevistados relataram sobre como as atividades do escritório eram feitas e as dificuldades que vivenciavam. Vale reforçar que os escritórios de processos escolhidos, para realização desta pesquisa, são EP que já estão atuando há algum tempo nas instituições estudadas. Então, pode-se analisar outros tipos de dificuldades, comparadas às de inicialização.

Dentre todas as atividades que o *framework* consolidado descreve como importantes para se administrar um BPMO, foram selecionados 20 Fatores Críticos de Sucesso, que foram determinados para abranger o máximo das informações passadas pelo *framework*. Basicamente, cada questão representa um FCS. Apenas a última questão engloba dois fatores simultaneamente, onde todas as perguntas dispõem de argumentos que buscam compreender como as práticas são realizadas, e as dificuldades encontradas nas situações em que não são colocadas em prática.

As barreiras relatadas nesta seção provêm das análises feitas quanto às respostas trazidas pelos EP. Com isso, o estudo busca interpretar as causas e propor soluções gerenciais que possam ser praticadas pelos mesmos. Além disso, será efetuada uma comparação dos graus de maturidade das unidades entrevistadas com os FCS identificados e, desta forma, verificar se existe uma relação quanto a estrutura de um BPMO com as boas práticas propostas pelo *framework*.

4.2.1 Análise dos FCS

Antes de avaliar as unidades participantes, é preciso definir o que é um Fator Crítico de Sucesso e, para isso, entender o que é “sucesso”, que, segundo Santos (2012), pode mudar de acordo com o ponto de vista, seja da organização, diretoria ou gestão. Portanto, para essa pesquisa, foi adotada uma definição genérica: o sucesso para um escritório de processos é alcançado quando práticas eficientes e eficazes são praticadas e se obtêm os resultados esperados. Para a importância dos FCS, esta pesquisa considerou a estratégia de que quanto mais eles são evidenciados pelas instituições participantes do questionário e quanto maior a relação com os BPMOs mais maduros, mais relevantes eles se tornam.

Os Fatores Críticos de sucesso foram identificados conforme as etapas do *framework* consolidado, como mostra o Quadro 8, onde a primeira coluna informa qual etapa pertence o FCS, a segunda indica o trecho que evidencia o critério para escolha desses fatores. A quarta e a quinta coluna descrevem quais os Fatores Críticos de Sucesso.

Quadro 8 - Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso

<i>Etapa Framework</i>	Evidência	FCS	Fator crítico de sucesso
I	a) (...) nesta etapa é a coleta de informações , e para isto é utilizado atributos empregados dentro do portfólio de processos , como, o grau de maturidade dos processos , (...), o grau de risco , (...). Além disso, é realizada uma matriz de critério-processo ponderado , para identificação do grau de importância dos processos . Também, são determinados indicadores , (...).	FCS1	Arquivo de registro dos processos de negócio
		FCS2	Levantamento de informações quantitativas atribuídas aos processos (independente da sua fase)
		FCS3	Levantamento de informações qualitativas atribuídas aos processos (independente da sua fase)
	b) Para expressar visualmente dados ou valores numéricos , de maneiras diferentes, são utilizadas matrizes que facilitam na compreensão dos mesmos.	FCS4	Modelo de identificação de oportunidades de melhoria e inovação
	c) Para uma seleção qualitativa é realizada uma ponderação de todos os atributos que contribuem para a coleta de dados, como grau de maturidade, de importância de risco e de desempenho, (...).	FCS5	Modelo de seleção de oportunidades de melhoria e inovação
	d) É utilizado o método da Teoria das restrições, nos processos pré-selecionados, (...), e verificando se as melhorias nessas restrições realmente irão trazer benefícios ao processo em estudo , e consequentemente a organização.	FCS6	Análise custo-benefício dos processos selecionados
	Por meio de todas as ferramentas e metodologias utilizadas nesta etapa, ficam mais claros os processos a serem inovados ou melhorados. Por fim, para a avaliação do comitê , é realizada uma pauta padrão pelo escritório , para que seja mais fácil a avaliação das iniciativas.	FCS7	Comitê operacional e executivo
		FCS8	Padronização de conduta de reunião para definição de resultados
II	a) Utilizar o Termo de Abertura de Projeto , que resume basicamente o projeto, (...) outro instrumento de acompanhamento é o Plano de Trabalho e Cronograma , (...).	FCS9	Gerenciamento de projetos
	b) Coletar os dados pertinentes , verificando os benefícios planejados e os reais, (...) os processos implementados, que devem ser monitorados continuamente , medindo os riscos, a eficácia, eficiência, adaptabilidade, entre outros elementos.	FCS10	Medição contínua dos processos
	c) É utilizado instrumentos como “ Mapa de comunicação ”, que viabiliza informações para todos os stakeholders quanto ao andamento e os resultados das ações e dos projetos, o “ Mapa de capacitação ”, que auxilia quanto à capacitação dos colaboradores, organizando as atividades, ferramentas, participantes entre outras informações, (...).	FCS11	Comunicação com a organização
		FCS12	Capacitação aos integrantes dos processos

III	b) Para facilitar aos colaboradores que fazem parte de determinado processo e até mesmo a comunidade que carece da informação do fluxo dos processos, é necessário disponibilizar por meio de publicações contínuas , à medida que os processos surgem ou são alterados, de modo que esteja disponível a toda a comunidade.	FCS13	Processos disponíveis a toda organização
	c) Cabe a esta etapa, também, recompensar os colaboradores que fizeram parte de algum projeto , para que, com isso, a implementação da melhoria contínua fique mais interessante a essas pessoas.	FCS14	Recompensa aos colaboradores
IV	b) Um aspecto muito importante desta etapa é a realização de tarefas que criem um método de otimização e de gerenciamento contínuo dos processos. (...) deve ser seguido um método padronizado para modificações, (...) .	FCS15	Análise contínua para otimização dos processos
		FCS16	Modelo padronizado para modificações dos processos
	a) Uma das principais ferramentas para esta etapa é a Pesquisa de Satisfação, (...) . Outra forma de coletar informações é por meio de metas determinadas, constituídas de indicadores (...) . Por meio desses atributos se adquire informações qualitativas e quantitativas , onde as mesmas podem ser analisadas e posteriormente possa-se definir melhorias aos futuros projetos e também ao próprio BPMO.	FCS17	Ferramentas para avaliar características dos projetos
		FCS18	Realização de melhorias fundamentadas nas avaliações dos projetos
		FCS19	Ferramentas para avaliar características do escritório de processos
		FCS20	Realização de melhorias fundamentadas na avaliação do escritório

Fonte: O autor

Para evidenciar as respostas trazidas pelos entrevistados, foi elaborado um quadro onde na primeira coluna é representada em ordem para as questões do questionário desenvolvidas; na segunda os Fatores Críticos de Sucesso e, por fim, foram apresentados trechos das respostas dos participantes, Quadro 9 e 10. Em seguida, será abordado sobre cada FCS sendo analisado em paralelo com as respostas obtidas pelos entrevistados, com os fatores segmentados, conforme a sua correspondência com as etapas do *framework* consolidado.

4.2.1.1 Coletar, consolidar e preparar informações dos processos de negócio para melhoria

Das quatro organizações abordadas, todas têm um *arquivo de registro dos processos de negócio* (FCS1), para documentar as informações pertinentes a todos os processos identificados. Porém, apenas a UFJF e IFPA realizam o *levantamento de informações quantitativas atribuídas aos processos (independente da sua fase)* (FCS2), podendo ser estabelecidos atributos como: grau de maturidade dos processos, grau de risco, entre outros. Uma dessas opções que a IFPA traz é uma matriz de diagnóstico de processos, porém, dado que o escritório está em fase de estruturação, o entrevistado afirma que “Essa matriz será a primeira ferramenta a ser utilizada no gerenciamento dos processos a serem modelados”.

Quadro 9 - FCS evidência UFJF e UFSC

Questão	FCS	Fator crítico de sucesso	Evidência Escritório de Processos - UFJF	Evidência DGPS - UFSC
1	FCS1	Arquivo de registro dos processos de negócio	“(…) nós mantemos, sim, uma série de arquivos (excel e outros tipos de documentos) para controle dos nossos projetos e portfólio de processos”.	"Sim"
2	FCS2	Levantamento de informações quantitativas atribuídas aos processos (independente da sua fase)	“Sim, discute-se com o dono do processo, no momento de análise e proposições de melhorias, os riscos do processo, possíveis indicadores de desempenho e, mais modernamente, está sendo incluído na documentação dos processos o mapeamento de dados pessoais”.	"Não. Ainda não priorizamos a realização"
3	FCS3	Levantamento de informações qualitativas atribuídas aos processos (independente da sua fase)	“o documento (...) contém todas essas informações que você mencionou e mais algumas...”	"Código do processo; macroprocesso; processo; classificação do processo; data de início, etc. As informações são atualizadas a medida que o processo sofre alguma intervenção de melhoria".
4	FCS4	Modelo de identificação de oportunidades de melhoria e inovação	“A Administração Superior determina quais processos devem ser trabalhados, tendo por base as necessidades institucionais, demandas de órgãos de controle etc.”.	“Reuniões e conversas com os gestores da área”.
5	FCS5	Modelo de seleção de oportunidades de melhoria e inovação	“Não. Como dito anteriormente, o critério de escolha passa pelo crivo da Administração Superior (...)”.	"Não. As escolhas são feitas de modo coletivo (pela equipe DGPS)".
6	FCS6	Análise custo-benefício dos processos selecionados	"Discute-se os benefícios imediatos e mediatos de cada novo projeto de mapeamento".	"Não".
7	FCS7	Comitê operacional e executivo	“O Pró-reitor de Planejamento (chefia imediata) e, eventualmente, demais membros da Administração Superior”.	“(…) em geral são os atores - donos do processo, gestores, representantes dos atores que integram o processo. (...) Além do grupo da DGPS, (outras) unidades de gestão de pessoas (pró-reitoria)”.
8	FCS8	Padronização de conduta de reunião para definição de resultados	"não há qualquer modelo ou padronização, (...) Elas são simplesmente apresentadas pelo EP ou pela Administração Superior".	“As reuniões são flexíveis, não existe um modelo rígido”.
9	FCS9	Gerenciamento de projetos	“É feito um TAP -Termo de Abertura de Projeto, (...) Nele são determinados, o gerente do projeto, os objetivos gerais e específicos, metas, stakeholders, cronograma, principais riscos etc.”.	"Nos organizamos a partir de uma planilha e utilizamos o aplicativo Trello para acompanhamento”.

10	FCS10	Medição contínua dos processos	"Sim, (...) possíveis indicadores de desempenho".	" Em alguns casos são definidos indicadores, mas em geral recebemos feedback das equipes".
11	FCS11	Comunicação com a organização	"Sim. Ao longo dos projetos há reuniões periódicas para (...) comunicação de resultados".	"Sim, em geral por e-mail ou reuniões".
12	FCS12	Capacitação aos integrantes dos processos	"Sim. Há o oferecimento de capacitações internas e sugestão de capacitações externas".	"Não existe uma capacitação formal, mas há informações em reunião".
13	FCS13	Processos disponíveis a toda organização	"Publicação do portfólio de processos".	" Sim. são publicados em página/site".
14	FCS14	Recompensa aos colaboradores	"Não".	"Não."
15	FCS15	Análise contínua para otimização dos processos	"Não há um modelo específico de análise nem uma periodicidade estabelecida para tal".	"Não. A carência de sistemas que viabilizem o acompanhamento de modo mais ágil e eficiente é uma dificuldade de coletar dados/métricas/indicadores".
16	FCS16	Modelo padronizado para modificações dos processos	"Não há um modelo específico"	"Os fluxos dos processos são atualizados regularmente, uma necessidade de ajuste".
17	FCS17	Ferramentas para avaliar características dos projetos	"Sim. Frequentemente avaliamos as melhorias que cada projeto traz para a instituição. (...) elaboramos também artigos e estudos de casos (...), nos quais compartilhamos nossos sucessos e fracassos".	"Não realizamos esta análise de modo sistemático".
18	FCS18	Realização de melhorias fundamentadas nas avaliações dos projetos	"Sim. A ferramenta utilizada é "Lições aprendidas em projetos". Essas lições são compartilhadas oralmente em nossas reuniões de trabalho e de avaliação/planejamento de projetos".	"Não".
19	FCS19	Ferramentas para avaliar características do escritório de processos	"Sim. Fazemos avaliações (quantitativas e qualitativas)".	"Não".
	FCS20	Realização de melhorias fundamentadas na avaliação do escritório	"Sim. (...) Fazemos avaliações (...) de nossas ações (geralmente anuais) e também "autocríticas" sobre nosso trabalho".	"Não".

Fonte: O autor

Quadro 10 - FCS evidência UFRGS e IFPA

Questão	FCS	Fator crítico de sucesso	Evidência Escritório de Processos - UFRGS	Evidência EGPGP - IFPA
1	FCS1	Arquivo de registro dos processos de negócio	"Utilizávamos um repositório de processos".	"Planilha com os Programas e Projetos".
2	FCS2	Levantamento de informações quantitativas atribuídas aos processos (independente da sua fase)	"Não".	"matriz utilizada nos diagnósticos de processos"
3	FCS3	Levantamento de informações qualitativas atribuídas aos processos (independente da sua fase)	"Não".	"Ferramenta utilizada; Metodologia utilizada na Caracterização do Processo; Regulamentação; Digital; Previsão - Digitalizar Processo (dias); Nível de urgência na modelagem; Observações sobre o processo".
4	FCS4	Modelo de identificação de oportunidades de melhoria e inovação	"O Escritório de Processos é demandado para atuar nos processos estratégicos já definidos pela organização".	A matriz já citada traz a primeira informação de prioridade, vinda da ponta".
5	FCS5	Modelo de seleção de oportunidades de melhoria e inovação	"Não. Apenas uma definição realizada pela alta gestão da organização".	"(...) priorização deverá ser aprovada pelo comitê de governança e riscos do IFPA".
6	FCS6	Análise custo-benefício dos processos selecionados	"De forma formal, não".	"Ainda não chegamos nessa fase".
7	FCS7	Comitê operacional e executivo	"Depende do escopo do processo a ser atuado".	"Comitê de governança e riscos do IFPA. Diretores Gerais, Pró-reitores e Diretores Sistêmicos".
8	FCS8	Padronização de conduta de reunião para definição de resultados	"(...) utilização de atas para formalizar essas reuniões de tomadas de decisão".	"(...) reunião é definida com base nas ações estratégicas (...)".
9	FCS9	Gerenciamento de projetos	"(...) realizamos um termo de abertura de escopo, (...). Para o acompanhamento, utilizamos a ferramenta Trello".	"Não"
10	FCS10	Medição contínua dos processos	"(...)questionário de percepção, o qual seria aplicado após 6, 10 e 15 meses após a execução (...)".	"Ainda não chegamos nessa fase".
11	FCS11	Comunicação com a organização	"Sim. Tentamos deixar todos cientes dos andamentos e resultados".	Não. "Ação colaborativa" apenas quem "participa." dos processos.

12	FCS12	Capacitação aos integrantes dos processos	"Se necessário, é realizada tal capacitação, sim".	"Ainda não chegamos nessa fase".
13	FCS13	Processos disponíveis a toda organização	"(...) mantém páginas com informações acerca dos (...) processos".	"Ainda não chegamos nessa fase".
14	FCS14	Recompensa aos colaboradores	"Não"	"Ainda não chegamos nessa fase".
15	FCS15	Análise contínua para otimização dos processos	"Não"	"Ainda não chegamos nessa fase".
16	FCS16	Modelo padronizado para modificações dos processos	"Não há tal padronização"	"Ainda não chegamos nessa fase".
17	FCS17	Ferramentas para avaliar características dos projetos	"Tentamos realizar momentos de reflexão após a execução dos projetos, mas não chegamos a dar continuidade".	"Ainda não chegamos nessa fase".
18	FCS18	Realização de melhorias fundamentadas nas avaliações dos projetos	"Não"	"Ainda não chegamos nessa fase".
19	FCS19	Ferramentas para avaliar características do escritório de processos	Não possuímos. A eficiência é discutida apenas em conversas informais na equipe.	"Não"
	FCS20	Realização de melhorias fundamentadas na avaliação do escritório	"Não"	"Não"

Fonte: O autor

Já a UFJF indica que realiza análise independente da fase do processo, verificando proposições de melhorias, os riscos dos processos e indicadores de desempenho. Porém, vale ressaltar que, como mostra o *framework*, existem muitas métricas que podem ser adotadas aos processos registrados, para posteriormente facilitar a identificação e a seleção do grau de prioridade na tratativa de melhorias e inovação destes processos.

Dentro do arquivo para registro dos processos é realizado o *levantamento de informações qualitativas atribuídas aos processos (independente da sua fase)* (FCS3), por três das instituições. Apenas a UFRGS não está realizando, visto que “está desativado, pois estamos construindo um novo repositório”. Alguns exemplos das informações qualitativas coletadas pelos escritórios são: código do processo; macroprocesso; processo; unidade; classificação do processo; data de início, data de fim; caracterização do processo; regulamentação; status; etc.

Os atributos, principalmente os quantitativos, auxiliam na avaliação dos processos para controle e verificação do desempenho dos mesmos, e, com isso, utiliza de um *modelo de identificação de oportunidades de melhoria e inovação* (FCS4), para que se possa definir os processos a serem priorizados. Desta forma, a IFPA é a única que coleta esses dados, por meio de uma “matriz (...) que traz a primeira informação de prioridade, vinda "da ponta"”.

Após a identificação vem a seleção dos processos a serem modificados, por meio de um *modelo de seleção de oportunidades de melhoria e inovação* (FCS5), este Fator Crítico de Sucesso não é praticado por nenhum dos escritórios participantes. Portanto, não é desempenhada uma seleção eficaz dos processos, podendo ocasionar situações desfavoráveis à organização, como, por exemplo, conceder melhorias e inovações em processos não prioritários e adiando os mais urgentes.

Para garantir que os processos selecionados irão trazer benefícios à instituição, faz-se uma *análise custo-benefício dos processos selecionados* (FCS6), que identifica a viabilidade e a priorização das propostas. O escritório da UFJF é o único que deu uma resposta positiva sobre a análise, mesmo não sendo elencado nenhum uso de ferramenta, método ou técnica para esta avaliação, o mesmo discute os benefícios imediatos e mediatos aos processos.

Os *comitês operacional e executivo* (FCS7) têm como responsabilidade tomar decisões pertinentes a gestão do portfólio e às propostas apresentadas sobre os processos. Para isso, três instituições apresentaram a existência desses comitês. Em geral, os comitês executivos são representados pelos responsáveis das unidades maiores em conjunto com os membros do escritório de processos, e para o operacional os diretores dos departamentos ou membros da

administração superior. A UFRGS relatou sobre Pró-reitores, mas não se estendeu, relatando que os membros dependem do escopo de cada processo.

Para a tomada de decisões finais sobre as escolhas dos projetos e dos processos por intermédio dos membros dos comitês, o escritório deve levar em consideração uma *padronização de conduta de reunião para definição de resultados* ((FCS8), trazendo todas as informações coletadas pelas análises de seleção dos processos. Para este FCS, apenas a UFRGS dispõe de uma ata padronizada para formalizar as reuniões, que, de acordo com o *framework*, essa padronização de reunião provém para trazer de forma clara as informações coletas dos processos.

Porém, nenhum dos escritórios realiza um estudo para identificar quais processos devem ser selecionados, por isso as reuniões acontecem de acordo com as necessidades institucionais ou demandas de órgãos de controle, como conseqüentemente não apresentam esses estudos nas reuniões. Vale ressaltar que, independentemente das informações que os escritórios apresentam nas reuniões de padronização, segundo Carvalho (2011), serve para diminuir as possibilidades de erro e de facilitar quando os insucessos ocorrem. Desta forma, a prática de padronizar é sempre positiva para uma organização.

4.2.1.2 *Medir e monitorar o desempenho dos projetos*

O gerenciamento de projetos pode ser definido como um conjunto de processos, métodos e ferramentas para o alcance dos objetivos de um determinado projeto (XAVIER, 2015) e, por isso, a importância do *Gerenciamento de projetos* (FCS9) como FCS. Os três escritórios que são mais estruturados contêm modelos que os auxiliam nos projetos, como, por exemplo, o termo de abertura de projeto, utilização de ferramentas *online* como o Trello, planilha de controle, entre outras. Já a EGPGP, por estar iniciando, não atingiu ainda as etapas de seleção de processos, portanto, ainda não utiliza dessas ferramentas.

Comparada à situação anterior, o mesmo ocorre com o FCS, *medição contínua dos processos* (FCS10), o qual apenas a EGPGP não executa esta atividade, por não ter feito nenhuma melhoria ou inovação em qualquer processo. Para os outros EP, basicamente os processos são medidos com o auxílio de indicadores de desempenho, que geralmente são determinados nas reuniões em conjunto com os participantes dos projetos.

Outro aspecto muito importante é a *comunicação com a organização* (FCS11) e, principalmente, com os *stakeholders* do processo, fornecendo informações quanto ao andamento e os resultados dos projetos. A este Fator Crítico de Sucesso, os escritórios da UFJF, UFSC e UFRGS realizam esta prática por meio de reuniões e *e-mails*. Quando concluída as

mudanças nos processos, faz-se necessária uma *capacitação aos integrantes dos processos* (FCS12), para que os mesmos sejam executados de forma correta. A UFJF e a UFRGS realizam tal atividade, oferecendo capacitações aos colaboradores pertencentes os processos, e também à comunidade pertinente as instituições.

4.2.1.3 *Fornecer informações de suporte aos colaboradores e recompensá-los*

Alguns processos transitam entre muitas pessoas para serem executados, podendo ser iniciado desde o cliente até uma autoridade dentro da organização e, para isso, é necessário ter os *processos disponíveis a toda organização* (FCS13), tornando as informações acessíveis a toda comunidade. Para disseminar a cultura do BPM e tornar mais interessante a implementação da melhoria contínua dentre as organizações, é necessária uma *recompensa aos colaboradores* (FCS14). Embora os escritórios participantes sejam de organizações públicas, onde recompensas financeiras não são permitidas, existe outras formas de recompensar os colaboradores que participaram dos projetos, como reconhecimento individual, brindes, tabelas de pontuação, etc. No entanto, nenhuma dos BPMOs realizam essa prática dentro das instituições.

4.2.1.4 *Aplicar melhorias na execução do BPMO*

Os processos podem necessitar de alterações por motivos de legislação, mudanças de responsabilidade, entre outros motivos e, para isso, tem-se que realizar uma *análise contínua para otimização dos processos* (FCS15), ou seja, padronizar um modelo que facilite uma observação das lacunas à medida que surgem. A UFJF afirma que “Não há um modelo específico de análise nem uma periodicidade estabelecida para tal”, assim como todas as outras instituições. Desta forma, não existe um *modelo padronizado para modificações dos processos* (FCS16) para nenhuma dos EP, onde as modificações são feitas dependendo da particularidade de cada processo. Vale salientar que a DGPS, mesmo não tendo padronizado essas atividades, utiliza de fundamentos do BPM, PDCA e princípios *Lean* que auxiliam no desenvolvimento destas ações.

Dois Fatores Críticos de Sucesso que se complementam são a utilização de *ferramentas para avaliar características dos projetos* (FCS17) e a *realização de melhorias fundamentadas nas avaliações dos projetos* (FCS18). Para ambas, apenas o BPMO da UFJF desempenha estas ações, desenvolvendo uma ferramenta denominada "Lições aprendidas em projetos", e implantando melhorias baseadas nos resultados avaliados. Vale ressaltar que

simples atitudes podem trazer informações satisfatórias dos projetos realizados, como a elaboração de Pesquisas de Satisfação, metas e indicadores, fazendo com que os futuros projetos sejam mais eficientes e eficazes.

Por fim, os dois últimos FCS, mas não menos importantes, apontam a importância de *ferramentas para avaliar características do escritório de processos* (FCS19) e a *realização de melhorias fundamentadas na avaliação do escritório* (FCS20). Novamente, apenas a UFJF realiza tais atributos, pois os colaboradores avaliam suas ações durante um ano e, com isso, desenvolvem e aplicam as melhorias nas atividades da unidade.

Logo, com o conhecimento dos FCS expostos pelos EPs, pode-se realizar a análise correlacionando os dados com o grau de maturidade, que será apresentado na seção seguinte. Desta forma, pode-se evidenciar quais os principais FCS relacionados à maturidade dos escritórios, dada a quantidade que estes se revelam. Vale ressaltar que a última etapa do *framework* não representa nenhum FCS, pois aborda questões de renovação das atividades pertinentes às quatro primeiras fases do *framework*.

4.2.2 Propostas para implantação dos FCS aos EPs

A presente análise tem como objetivo propor soluções para a o cumprimento dos FCS que, na maioria das vezes, não são realizadas pelos escritórios participantes. Desta forma, foram sugeridas algumas propostas para que se possa iniciar com algumas práticas trazidas pelo *framework* consolidado. Esta análise será segmentada conforme a correspondência com as etapas do *framework* consolidado, conforme análise anterior.

4.2.2.1 Coletar, consolidar e preparar informações dos processos de negócio para melhoria

Para o Fator Crítico de Sucesso, *levantamento de informações quantitativas atribuídas aos processos (independente da sua fase)* (FCS2), apenas a IFPA realiza esta ação. Pode-se dizer que, por a mesma estar em processo de iniciação, utilizou de boas referências para desenvolver-se mais rapidamente. Contudo, assim como os facilitadores *modelo de identificação de oportunidades de melhoria e inovação* (FCS4) e o *modelo de seleção de oportunidades de melhoria e inovação* (FCS5), onde o segundo não é praticado por nenhum dos escritórios, estas ações não são implantadas, pois são as unidades responsáveis pelos EP que selecionam os processos, de acordo com a demanda. Desta forma, a falta da coleta de informações pertinentes aos processos pode ocasionar a falta da identificação das reais oportunidades de melhoria e inovação.

Uma maneira de mudar a seleção desses processos é aplicando os métodos trazidos pelo *framework* consolidado, tomando a iniciativa de coletar dados pertinentes aos processos e realizar análises, para que, posteriormente, possam ser levadas essas informações para as reuniões com a administração superior e os mesmos possam compreender mais facilmente as reais necessidades da organização, permitindo que a escolha de alguns processos ocorra devido a essas avaliações.

Mediante essas considerações, pode-se realizar a *análise custo-benefício dos processos selecionados* (FCS6), que é outra ação que é realizada apenas pela UFJF. Este FCS não depende das citadas anteriormente, podendo ser analisado pelos comitês na tomada de decisão, utilizando ferramentas, ou, como o próprio *framework* sugere, o uso da metodologia da Teoria das restrições, que identifica os gargalos e com o auxílio de uma avaliação verifica se a melhoria nesta restrição irá trazer benefício ao processo e, conseqüentemente, a instituição.

Outro fator identificado é a elaboração de uma *padronização de conduta de reunião para definição de resultados* (FCS8). Este FCS surge para tornar visível as informações que devem ser coletadas pelos escritórios sobre os processos, para posteriormente serem levadas à reunião de seleção das prioridades. Esta ação pode ser considerada simples, dado que uma vez que essa padronização é desenvolvida, não há a necessidade de realizá-la novamente. Todavia, uma proposta para elaborar este documento seria reunir os comitês operacional e executivo, realizar um *brainstorming* com os colaboradores e definir o modelo.

4.2.2.2 *Fornecer informações de suporte aos colaboradores e recompensá-los*

Uma maneira para uma organização atingir seus objetivos é despertar a atenção dos trabalhadores para as funções que considera fundamentais. Para isso, a mesma pode elaborar e implementar um sistema de recompensas (SILVA, 2008). Dado que o FCS *recompensa aos colaboradores* (FCS14), não é utilizado por nenhuma organização. Uma proposta seria iniciar um sistema de recompensas, como, por exemplo, reconhecimentos individuais, cursos, treinamentos, brindes, entre outros, percebendo qual se adequa mais com a situação atual da instituição.

4.2.2.3 *Aplicar melhorias na execução do BPMO*

Outros dois fatores são a *análise contínua para otimização dos processos* (FCS15) e do *modelo padronizado para modificações dos processos* (FCS16), pois a identificação da necessidade de mudanças se dá pelo “próprio dono do processo, que nos procura para novas

modificações” (UFJF) e as modificações variam “de acordo com as novas demandas” (UFJF). Para o FCS15, deve-se efetuar tarefas que criem um método de otimização e de gerenciamento contínuo dos processos. Para isso, pode-se padronizar um sistema de comunicação entre os líderes das unidades/departamento e os membros do escritório de processos, que encaminhem informações como mudanças de legislação, de pessoal, de obrigações e necessidades, por meio de reuniões periódicas ou canais de comunicação, mas que sejam frequentes para que este princípio não seja ineficiente.

Quanto à proposta da FCS16, a partir das informações de mudanças, pode-se padronizar o período em que se deve remodelar, determinar os responsáveis por essa atividade, estabelecer a maneira que esses processos serão atualizados e armazenados, entre outras alternativas, podendo ser estabelecidos padrões de modificação mais detalhados conforme a forma de atuação de cada BPMO. Vale salientar que os membros do escritório de processos da UFRGS, por mais que não disponham de um modelo de modificação dos processos, “Reconhece que é necessário que tal padronização ocorra (...)”.

A demanda de um escritório de processos pode-se dar por meio de um único processo ou de um conjunto deles, que muitas vezes fazem parte de algum projeto. Além disso, o gerenciamento de projetos está intrinsecamente ligado à forma de conduzir o gerenciamento de processos, e, para isso, faz-se necessário ter as *ferramentas para avaliar características dos projetos* (FCS17) já realizados e, desta forma, *realizar melhorias fundamentadas nas avaliações dos projetos* (FCS18).

As medidas a serem adotadas para avaliação dos projetos podem ser simples, como a realização de pesquisa de satisfação, coleta de indicadores, *feedbacks* dos participantes dos projetos, conversas entre os membros do escritório, etc. Já as melhorias podem ser realizadas de acordo com as informações coletadas. Quanto à importância desses FCS, a UFRGS conta que “Tentamos realizar momentos de reflexão após a execução dos projetos, mas não chegamos a dar continuidade. Queremos retomar essa prática, pois acreditamos que é uma boa prática”.

Da mesma forma que é indispensável avaliar e realizar melhorias nos processos e nos projetos, é fundamental a melhoria contínua no próprio escritório de processos e, para isso, tem-se as *ferramentas para avaliar características do escritório de processos* (FCS19) e, com isso, *realizar melhorias fundamentadas na avaliação do escritório* (FCS20).

Assim como são analisados e melhorados os projetos, pode-se utilizar das mesmas ferramentas para identificar melhoria no escritório de processos, como a pesquisa de satisfação, *Balanced Scorecard*, KPI, *feedbacks*, *feedforward*, entre outras ferramentas. Para esses FCS, os membros da DGPS afirmam que não realizam, “(...)”, mas estamos nos organizando para

adotar ferramentas que nos permitam ter estas medidas (Ex: indicadores, pesquisa de satisfação)”.

Vale ressaltar que as propostas de soluções são sugestões que podem ou não serem executadas, pois podem existir outras variáveis que não possibilitem a realização desses FCS, como mostra algumas barreiras apresentadas no tópico 4.2.3.

4.2.3 Análise comparativa dos Graus de Maturidade com os FCS

Para as classificações quanto ao grau de maturidade dos escritórios de processos participantes, não foi empregado nenhum modelo que apresentasse resultados mais efetivos. Mediante quatorze perguntas destinadas às unidades, foi identificado em qual situação o BPMO aparentava estar e, assim, foi selecionada uma ordem entre eles, pois a finalidade desta avaliação é comparar com os Fatores Críticos de Sucesso determinados pelo *framework* e verificar se esses têm relação com a evolução de um escritório de processos.

Como mostra a Tabela 4, a coluna “Posição” indica as classificações concluídas na seção 4.1.2 e, para a coluna “Quantidade de FCS”, mostra o número de vezes que os FCS foram evidenciados em cada instituição.

Tabela 4 - Grau de maturidade *versus* Quantidade de FCS

Posição GM	Escritório de processo	Quantidade de FCS	Questões
1º	UFJF	14	1;2;3;6;7;9;10;11;12;13;17;18;19.1;19.2
2º	UFRGS	7	1;8;9;10;11;12;13
3º	UFSC	7	1;3;7;9;10;11;13
4º	IFPA	5	1;2;3;4;7

Fonte: O autor

Analisando a Tabela 4, observa-se que o BPMO da UFJF dispõe de uma grande quantidade de FCS representando uma parcela de 70% quando comparado com o total identificado no *framework*, correspondendo ao dobro das outras instituições. A UFRGS e a UFSC possuem a mesma quantidade de FCS e pode-se afirmar que foram as instituições mais próximas quanto ao Grau de maturidade. Vale ressaltar que a UFRGS, no momento da pesquisa, estava com o portfólio de processos desativado e, com isso, os fatores de levantamento de informações dos processos destes arquivos não foram contabilizados. Desta forma, pode-se concluir que, dentre todas as instituições, a ordem de maturidade é coerente com o número de Fatores Críticos de Sucesso.

Pode-se analisar que os FCS, *arquivo de registro dos processos de negócio* (FCS1) e *levantamento de informações qualitativas atribuídas aos processos (independente da sua fase)* (FCS3), são os mais presentes dentre os escritórios, aparecendo entre quatro e três vezes dentre os escritórios de processos, respectivamente. Isso se dá pela necessidade de registro e monitoramento das informações sobre suas condições dentro da organização, com isso, pode-se dizer que esses fatores de sucesso são indispensáveis para gerir um BPMO.

Outros FCS que aparecem em três das instituições estudadas é a *medição contínua dos processos* (FCS10) e a *comunicação com a organização* (FCS11). A primeira ocorre geralmente com auxílio de indicadores, os quais normalmente são utilizados para medir processos melhorados ou inovados, já a segunda vem dos projetos realizados, onde os membros devem ser comunicados sobre o andamento e os resultados atingidos. Ambos os fatores também são essenciais a um EP, pois medir a forma como os processos estão sendo conduzidos é uma forma de validar o trabalho realizado e comunicar os colaboradores da instituição, faz com que a melhoria contínua seja empregada na cultura da organização.

Assim como a comunicação, ter os *processos disponíveis a toda organização* (FCS13) e ter iniciativas de *Gerenciamento de projetos* (FCS9) está presente em três das organizações. A disponibilização dos processos é realizada por meio de publicações na rede. Desta forma, a comunidade pertencente a cada instituição tem acesso a informações como a previsão do tempo de tramitação, a quem deve se portar em dado momento, entre outros elementos, além de facilitar para instruir novos empregados. Já para gerir os projetos, utiliza-se de ferramentas que auxiliam nos prazos, na administração das tarefas, na divisão de responsabilidades, etc. Estas são ações muito positivas, fazendo com que atividades do escritório sejam mais produtivas, chegando mais próximos dos resultados esperados.

4.2.3.1 *Nível de maturidade versus FCS*

Outra análise que pode ser observada é a correlação dos FCS com a evolução da maturidade. Pode-se observar que os FCS1, FCS2 e FCS3 são relevantes para estruturação de um EP, nível iniciante, pois tratam do levantamento de informações quanto aos processos, sendo elas qualitativas ou quantitativas. Mediante os casos estudados, pode-se notar que estes fatores são comuns às instituições, visto que a UFRGS relatou que não pratica o FCS2 e o FCS3 por estar realizando uma reestruturação no arquivo de registro de processos, que implica diretamente nos outros dois, mas que normalmente utiliza de tais atributos.

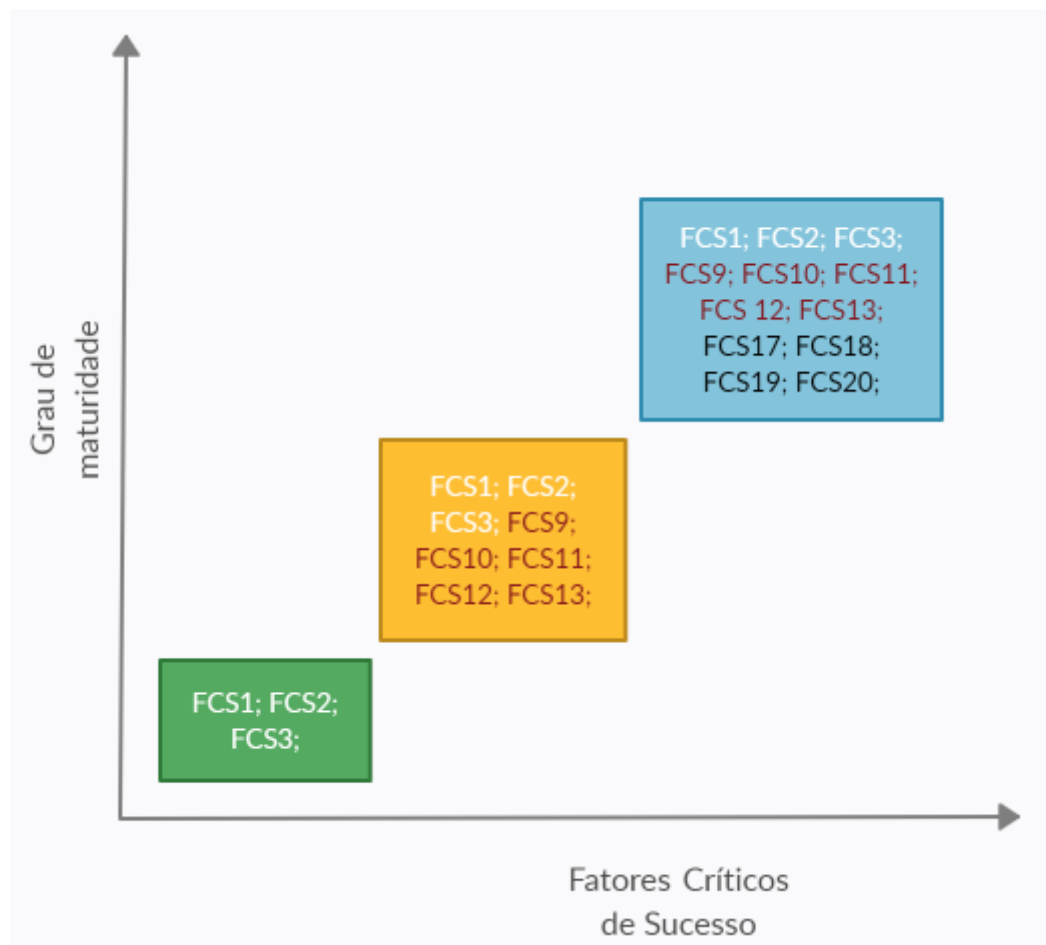
Para um nível intermediário, pode-se identificar os fatores apresentados em vermelho, como mostra a Figura 8, que correspondem ao FCS9, FCS10, FCS11, FCS12 e FCS13. Estes

fatores são importantes para controle dos processos e dos projetos, além da capacitação e da disponibilidade dos processos aos colaboradores da organização. As atividades desses FCS estão presentes durante e após as melhorias dos processos, que representam as etapas II e III do *framework* consolidado.

Por último, em um nível mais avançado, tem-se, além dos fatores dos níveis anteriores, tem-se também FCS17, FCS18, FCS19, FCS20, como mostra a Figura 8. Os Fatores Críticos de Sucesso apresentados representam a avaliação do desempenho dos projetos e dos próprios BPMOs e, em seguida, a execução das melhorias encontradas. Esses FCS são encontrados nas ações da etapa IV do *framework* consolidado.

Desta forma, pode-se afirmar que as etapas do *framework* estão fortemente ligadas à maturidade dos escritórios de processos, onde a etapa I serve como referência para escritórios que estão iniciando, a etapa II e III para escritórios com uma maturidade intermediária e IV para escritórios mais desenvolvidos.

Figura 8 - Grau de maturidade *versus* FCS



Fonte: O autor

4.2.4 Análise das barreiras existentes nas IPES e propostas de solução

Na literatura, pode-se encontrar muitos estudos que apontam as barreiras para iniciar um escritório de processos, e, segundo Paiva (2017), pode-se dizer que a maior delas é a cultura e a burocracia dentre as organizações públicas, que dificultam a melhoria dos processos de negócio. Porém, as evidências dessa pesquisa trazem as barreiras existentes dentro do modo de gerir dos escritórios de processos.

De acordo com as questões apresentadas às instituições participantes, pode-se identificar algumas barreiras externas e internas que impedem dessas unidades de executar as práticas abordadas pelos FCS, como mostra o Quadro 11.

Quadro 11 – Barreiras identificadas

Barreiras	Evidência das IPES
B1	Resistência dos membros dos escritórios
B2	Falta de percepção das vantagens dos FCS
B3	Falta de padronização de atividades executadas
B4	Falta de autonomia quanto a seleção dos processos para melhorias e inovações
B5	Carência de sistemas que viabilize a coleta de dados de forma eficiente
B6	Resistência da organização quanto a coleta de dados dos processos

Fonte: O autor

4.2.4.1 Barreiras internas

A barreira *resistência dos membros dos escritórios* (B1) pode ser identificada em alguns relatos dos escritórios de processos. Nenhuma das instituições manifestaram objeção direta aos FCS, mas de forma indireta apresentaram que não há uma necessidade de realizar as práticas apontadas no questionário. É possível transmitir essas ideias por meio de alguns exemplos, como, quanto ao FCS14, *recompensa aos colaboradores*, a UFRGS afirma que “Não. Recompensas financeiras não são permitidas no serviço público”, quando se pode facilmente refletir em outros modos de recompensar os colaboradores.

Outro exemplo, a questão de número 15 que aborda o FCS15, que questiona quando a análise contínua dos processos não é realizada, o que impede de fazer essa previsão? Nenhum EP trouxe o impedimento, justificando que voluntariamente os donos dos processos trazem essa informação quando necessário. Desta forma, pode-se concluir que não é realizada tal análise para identificar quando um processo tem de ser alterado, mas os BPMOs não visualizaram a

falta desta ação, mostrando que a forma que é efetuada atualmente pode ser considerada como uma *análise contínua para otimização dos processos* (FCS15).

Outra dificuldade encontrada é a *falta de percepção das vantagens dos FCS* (B2), isso se dá pela maioria dos BPMOs entrevistados dispor apenas de um pouco mais de 1/3 dos FCS, e por manifestarem uma falta de atenção quanto essas práticas que não são realizadas. Como por exemplo, “Em alguns casos são definidos indicadores de desempenho, mas em geral recebe-se feedback das equipes e dos usuários. "Não tem uma frequência definida, pode ocorrer a qualquer tempo” (UFSC). Este exemplo é apresentado na questão sobre a medição contínua dos processos melhorados, mesmo que questionado o motivo de não realizar a avaliação, a aceitação da realização de outras práticas não padronizadas e informais, são vistas como positivas pelos EP.

Existem outros relatos que os escritórios de processos retratam essas objeções, B1 e B2, mas de forma geral, isso acontece quando é apresentado na questão o procedimento de alguma atividade relacionada aos FCS, e se questiona, quando não é feito, qual seria o motivo. Logo, os EPs afirmam fazer essas práticas de outra forma, porém os meios são fundamentados em argumentos, como: “De forma formal não”, “Depende”, “Tentamos”, e, desta forma, não afirmam a inexistência dos FCS apontados.

Para a barreira B1 e B2, pode ser proposta a tentativa da realização das ações trazidas pelos Fatores Críticos de Sucesso, com o objetivo de avaliar se os benefícios pretendidos serão os mesmos quando praticados. Propõe-se, também, a tentativa de aplicar ferramentas, técnicas e modelos que contribuam para o gerenciamento de forma geral, para que, desta forma, possa-se perceber fatores que se adaptam a cada BPMO. Buscar constantemente na literatura, cursos, treinamentos, realização de *benchmarking*, entre outros atributos, podendo contribuir fortemente para trazer novos conhecimentos e ideias, e, além disso, pode permitir maior receptividade a recomendações aos colaboradores dos escritórios de processos.

A terceira barreira encontrada relacionada com as atividades internas dos escritórios de processos é a *falta de padronização de atividades executadas* (B3). Este problema pode ser reconhecido pelos relatos dos EPs, como, por exemplo, “Sim. Tentamos deixar todos cientes dos andamentos e resultados” (UFRGS), onde não há uma padronização de comunicação com os colaboradores sobre os projetos. Muitos dos Fatores Críticos de Sucesso apresentados anteriormente estão fortemente relacionados com a padronização de atividades, como o FCS4, FCS5, FCS8, FCS10, FCS11, entre outros, e, mesmo que tenha sido definido algumas vezes

que os EPs realizem esses fatores, não existe uma padronização definitiva para realização dessas atividades, como mostra o exemplo anterior.

Uma proposta para esta barreira é efetuar reuniões com os envolvidos das atividades, e definir a melhor maneira para realização dessas ações, mediante um modelo a ser seguido. Por exemplo, para comunicação dos projetos, pode ser realizada uma reunião com os membros dos projetos e definir a melhor forma de notificar sobre as atualizações e também como seria a configuração do modelo a ser encaminhado. Para padronização das reuniões com os comitês, pode ser realizado um encontro com os mesmos, para estabelecer um modo eficiente de apresentar e conduzir as reuniões, por meio de uma ata padrão, por exemplo. Uma vez elaborada a padronização, só será alterada caso necessário, portanto esta ação se resume em basicamente elaborar um modelo uma única vez, e, posteriormente, utilizar destas referências para facilitar na execução das atividades.

4.2.4.2 *Barreiras externas*

As barreiras externas são aquelas que as dificuldades encontradas provêm do ambiente externo ao escritório de processos, dificultando na realização dos FCS. A *falta de autonomia quanto à seleção dos processos para melhorias e inovações* (B4) impede na realização dos fatores FCS2, FCS4, FCS5 e FCS6, pois estes derivam de métodos que priorizam os processos que devem ser melhorados ou inovados, por meio de coleta de informações e análises. A seleção dos processos para a maioria dos BPMOs se dá pela administração superior que o escritório está inserido, onde a seleção “tem por base as necessidades institucionais, demandas de órgãos de controle, etc.” (UFJF).

Uma proposta de solução para esta barreira seria a iniciativa dos escritórios de processos de introduzir essas ações de coletar e analisar os dados, podendo utilizar de ferramentas, técnicas e métodos sugeridas pelo *framework*, também por meio do desenvolvimento de indicadores, como por exemplo *leadtime* dos processos, menor grau de esforço, menor interdependência de áreas, etc. Em seguida, avaliar as oportunidades dos processos e selecioná-los, levando essas informações para as reuniões em conjunto com os comitês de seleção, para que, mediante os resultados mostrados, possa-se ter decisões mais relevantes da escolha de processos que precisam entregar valor de forma prioritária.

Outra barreira apresentada é a *carência de sistemas que viabilize a coleta de dados de forma eficiente* (B5). O problema apresentado é bem significativo, levando em consideração que os sistemas operacionais utilizados em organizações públicas podem muitas vezes ser insuficientes para realização de algumas atividades, ou também demandam mais de um sistema,

o que acaba prejudicando no desempenho das atividades dos colaboradores e, até mesmo, nos processos de negócio.

A primeira solução para este problema seria a implementação de uma Gestão da Tecnologia da Informação como um agente ativo no processo de transformação dos sistemas operacionais das organizações públicas, introduzindo um sistema integrado de gestão empresarial, interligando todos os dados e processos de uma organização em um único sistema. Porém, deve ser analisado quanto à viabilidade da realização dessas atribuições, e dado que a organização tenha uma área de TI, propõe-se uma comunicação do escritório de processos com este setor, solicitando modificações no sistema para que se consiga coletar de forma eficiente os dados quanto aos processos. Por último, se por ventura não houver possibilidade de alterações dos sistemas existentes ou a introdução de novos, propõe-se a elaboração de modelos para controle, como, por exemplo, a utilização do *Excel*, onde as informações inseridas pelos colaboradores correspondem a alguma métrica estabelecida pelo EP.

Dado a barreira B5 e assim como uma das propostas levantas da criação de modelos de controle gerou o problema da *resistência da organização quanto a coleta de dados dos processos* (B6), como a UFJF afirma, “a questão de indicadores de desempenho ainda se mostra como um "tabu" a ser vencido”. Pode-se refletir sobre duas vertentes quanto a B6: a primeira que a existência de documentos que precisam ser alimentados com informações para que os EPs consigam avaliar, pode ser considerado um incômodo, dado a necessidade da realização de maior volume trabalho. A segunda, é a exposição das informações, trazendo receio dos colaboradores quanto à revelação desses dados, principalmente porque muitas vezes os BPMOs estão fortemente relacionados à administração superior.

Dado que a barreira B6 pode ser uma causa da B5, leva-se em consideração os recursos propostos anteriormente à mesma. Além disso, algumas soluções para este problema seria apresentar aos colaboradores a importância de permitir o acesso das informações ao EP, proporcionar recompensas aos funcionários que disponibilizam e colaboram com a coleta de dados e oferecer sigilo quando necessário quanto à administração superior. Para que o BPMO consiga uma boa relação com a organização e conseqüentemente consiga realizar suas atividades de forma eficiente e eficaz, suas funções dependem fortemente dos trabalhadores de toda a organização.

4.3 ANÁLISE FINAL

Mediante as análises apresentadas anteriormente por meio da aplicação do questionário, pode-se verificar relações dos graus de maturidade das Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES) com as atividades que executam e as dificuldades que apresentam. Diante disso, um dos principais pontos a ser considerado é a existência das barreiras externas que afetam diretamente a EPs que estão iniciando. Este é um aspecto característico de organizações públicas, que são envolvidas pela burocracia e uma cultura engessada.

O Quadro 12 mostra a relação das etapas do *framework* com os FCS identificados, assim como os níveis de maturidade e as barreiras apresentadas. Mediante as análises realizadas anteriormente, pode-se afirmar que a primeira etapa do *framework* apresenta atividades elementares, que devem ser inseridos para uma boa estruturação de um BPMO, pois traz tarefas relacionadas desde o registro dos processos existentes até a tomada de decisão dos processos para melhoria ou inovação. Pode-se observar que as barreiras identificadas para esta etapa são externas, ou seja, a dificuldade de realizar os FCS iniciais se dá principalmente por falta de autonomia, carência de sistemas e resistência da organização.

Já para as etapas II e III do *framework*, pode-se analisar uma relação com atividades voltadas ao acompanhamento dos processos e dos projetos e aos colaboradores da organização. Essas ações são pertinentes a escritórios de processos que já iniciaram práticas de melhoria e visam desempenhá-las de forma eficiente e eficaz, enquadrando-se um nível intermediário a esses EPs. Quanto às barreiras, é possível observar que se inicia uma transição das barreiras externas para as barreiras internas, que são de responsabilidade do BPMO.

A quarta etapa trata-se de escritórios com um nível avançado, pois as ações pertinentes a esta fase são para EP que já estão realizando todas as funções indicadas a um setor de BPM e que almejam aplicação da melhoria contínua, trazendo métodos que tornam eficiente as atividades voltadas aos projetos e a própria unidade. Pode-se analisar que as barreiras pertencentes a esta etapa são internas, ou seja, os FCS não são realizados devido a resistência e a falta de percepção das vantagens dos membros do escritório de processos, assim como a falta de padronização de suas atividades.

Vale ressaltar que a quinta etapa do *framework* não está vinculada aos FCS e conseqüentemente aos níveis de maturidade, pois esta etapa tem como principal objetivo realizar melhorias quanto às atividades das quatro etapas anteriores.

Quadro 12 - Análise final

Etapa <i>Framework</i>	Fatores Críticos de Sucesso	Nível de maturidade	Barreiras
-------------------------------	------------------------------------	----------------------------	------------------

I	FCS1, FCS2, FCS3, FCS4, FCS5, FCS6, FCS7, FCS8	Iniciante	B4, B5, B6
II	FCS9, FCS10, FCS11, FCS12	Intermediário	B2, B5, B6
III	FCS13, FCS14		B1, B2, B3
IV	FCS15, FCS16, FCS17, FCS18, FCS19, FCS20	Avançado	B1, B2, B3

Fonte: O autor

5 CONCLUSÃO

As Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES) têm como objetivos constitucionais o bom atendimento às necessidades da sociedade, além de competências quanto ao ensino, à pesquisa e à extensão. Porém, surgem alguns problemas para execução dessas atividades, onde os processos podem se apresentar frágeis, complexos e lentos. A origem dessas barreiras se dá devido a burocracia, que gerou uma deficiência no desempenho dessas instituições, criando setores, diretrizes e metodologias redundantes para o funcionamento, carecendo de maior produtividade e de maior competência. Outros problemas que contribuem para a ineficiência do setor público são resistência dos colaboradores, lentidão administrativa, níveis hierárquicos verticalizados, entre outros.

Desta forma, o Gerenciamento de Processos de Negócio traz uma abordagem que tem como objetivo melhorar e aperfeiçoar os processos de negócio, melhorando o desempenho da organização a qual está inserida. Para as organizações públicas, esta abordagem pode desencadear a otimização dos resultados, e o aperfeiçoamento na performance deste setor. Logo, o Escritório de Processos tem como função identificar as oportunidades de melhoria nas atividades, na solução de problemas, na disseminação da cultura BPM e na capacitação dos colaboradores.

Portanto, o presente estudo objetivou responder a seguinte questão de pesquisa: Quais são os Fatores Críticos de Sucesso que garantem a eficiência e a eficácia da operação de um escritório de processos nas Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES)? Com base nas limitações existentes, o que pode ser realizado para garantir uma boa condução de um BPMO? Quando investigados estes problemas, atingiu-se os objetivos específicos. O primeiro a ser realizado foi a seleção modelos de escritório de processos da literatura, onde se utilizou os *frameworks* de Hiroshi (2015) e Jeston et al. (2008). Devido a escassa quantidade de referências na literatura que trazem informações de como coordenar um EP que já está inserido dentro de uma organização, de forma a tornar suas atividades eficiente e eficazes. Neste sentido, cumpriu-se com o segundo objetivo específico, determinando um *framework* que servisse como uma base para orientação desses escritórios

Por meio dele, foi selecionado FCS que serviram para orientar na elaboração de um questionário, utilizado para realização de estudos de casos em escritório de processos consolidados em IPES, separado em duas seções: a primeira com a finalidade de entender o Grau de maturidade da unidade respondente; e a segunda para identificar os FCS que são executados, os que não são e quais as barreiras enfrentadas.

Mediante os estudos de caso, foi alcançado o objetivo da presente pesquisa de determinar quais são os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) e as soluções para as barreiras existentes que trazem maior eficiência e eficácia na gestão de Escritórios de Processo em Instituições Públicas de Ensino Superior. A análise dos FCS que contribuem para o crescimento dos BPMOs foi avaliada por meio da comparação com os graus de maturidade e pelas questões respondidas pelos participantes. Também foram propostas soluções que foram levantadas mediante a falta da utilização das práticas trazidas pelos Fatores Críticos de Sucesso, ou pelos argumentos dos entrevistados.

Identificou-se vinte FCS, e, dentre a instituição mais experiente, encontrou-se 70% desses fatores, e a menos experiente com 25%. Entre os fatores mais utilizados pelos escritórios de processos, tem-se ‘Arquivo de registro dos processos de negócio’, ‘Levantamento de informações qualitativas atribuídas aos processos (independente da sua fase)’, ‘Gerenciamento de projetos’, ‘Medição contínua dos processos’, ‘Comunicação com a organização’, ‘Processos disponíveis a toda organização’. Em contra partida, ‘Modelo de seleção de oportunidades de melhoria e inovação’, ‘Recompensa aos colaboradores’, ‘Análise contínua para otimização dos processos’, ‘Modelo padronizado para modificações dos processos’, não são empregadas em nenhuma das instituições.

O *framework* foi relevante para orientação da identificação dos FCS, e, com os estudos de casos, pode-se reconhecer a ligação da maturidade dos escritórios de processos com esses fatores. Quanto as características dos FCS, pode-se atentar que muitos têm forte relação com a padronização de atividades, utilização de técnicas e ferramentas e medição de desempenho, que são práticas extremamente importantes para a redução de desperdícios, desenvolvimentos de ações efetivas para resolver problemas, disposição de uma boa gestão e, conseqüentemente, o sucesso da organização.

Na identificação das barreiras, contemplou-se três barreiras internas: ‘Resistência dos membros dos escritórios’, ‘Falta de percepção das vantagens dos FCS’, ‘Falta de padronização de atividades executadas’. Também, pode-se identificar três barreiras externas, como: ‘Falta de autonomia quanto à seleção dos processos para melhorias e inovações’, ‘Carência de sistemas que viabilize a coleta de dados de forma eficiente’, ‘Resistência da organização quanto à coleta de dados dos processos’. As barreiras internas estão presentes nas atividades voltadas a escritórios de processos mais avançados, e as barreiras externas dificultam BPMOs que estão iniciando.

A pesquisa retratada sobre os Fatores Críticos de Sucesso, assim como o *framework* que descreve etapas importantes para auxiliar na evolução dos EPs, poderão ser úteis para pesquisadores, gestores e analistas de processos que desejam conhecer os aspectos inerentes à eficiência de um BPMO. Os estudos dos FCS, grau de maturidade, consolidação de um *framework* eficiente e as propostas de solução das barreiras identificadas, consistem em uma importante contribuição tanto para a pesquisa quanto para a prática.

Desta forma, recomenda-se, para futuros trabalhos, a continuação do estudo por meio de Pesquisa-Ação, por se uma abordagem de pesquisa efetiva para o alcance dos objetivos, compreendendo mais profundamente o grau de maturidade das instituições e aplicando os FCS dentre esses EPs, para a avaliação dos mesmos. Além disso, recomenda-se validar os Fatores Críticos de Sucesso identificados pela presente pesquisa ou outros não encontrados, por meio da literatura ou de pesquisas quantitativas, mas que tenham relação com a condução de escritórios de processos, com foco na melhoria da forma de gestão. Por fim, sugere-se realizar esta pesquisa em mais organizações públicas, para se ter uma avaliação mais precisa sobre os resultados apresentados.

REFERÊNCIAS

- 5 dicas para alcançar a sustentabilidade do seu negócio. **HD tecnologia**, 2017. Disponível em: <<https://hdtecnologia.com.br/alcance-a-sustentabilidade-do-negocio/>>. Acesso em: 29 de março de 2020.
- ABPMP. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio** - Corpo Comum de Conhecimento - (BPM CBOOK®). Versão 2.0. 2009.
- BALDAM, Roquemar; ABEPRO, Associação; ROZENFELD, Henrique. **Gerenciamento de Processos de Negócio-BPM: uma referência para implantação prática**. Elsevier Brasil, 2014.
- BALDAM, R.; et al. **Gerenciamento de processos de negócios: BPM – Business Process Management**. 2ª Ed. São Paulo: Érica, 2009.
- BERGUE, S. T.; **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 3ª Edição. Caxias do Sul: Educs, 2010.
- BHATTACHARYA, H. Empirical Research. **Encyclopedia of Qualitative Research Methods**. 1. ed. California: Sage Publications, v. 1 e 2, 2008. Cap. Entrada E, 253-255p.
- BIAZZI, Monica Rottmann de; MUSCAT, Antonio Rafael Namur; BIAZZI, Jorge Luiz de. Modelo de aperfeiçoamento de processos em instituições públicas de ensino superior. **Gestão & Produção**, v. 18, n. 4, p. 869-880, 2011.
- BOAVENTURA, E. M. **Metodologia da Pesquisa: monografia, dissertação e tese**. São Paulo: Atlas, 2004.
- BRANCO, G.M; BRODBEK, A.F.; TORRES, I. S. **Estruturação do processo de compras em organizações governamentais: o caso de uma instituição federal de ensino superior**. Workshop de Tecnologia da Informação e Comunicação das IFES. TI sem fronteiras. João Pessoa. UFPB, 2013.
- BRANCO, Gabriela Musse. **Proposta de framework para construção da arquitetura de processos: o caso de uma instituição federal de ensino superior**. 2016.
- BRASIL. Ministério Público Federal – MPF. Portaria PGR/MPF nº 205, de 23 de abril de 2013. Institui o Escritório de Processos Organizacionais no âmbito do Ministério Público Federal e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil. Poder Judiciário**. Brasília, DF, 23 de abril de 2013.
- CAPOTE, Gart. **Guia para Formação de Analistas de Processos – BPM**. Volume I. Rio de Janeiro, 2011.

- CAVALCANTI, Leonardo Ferreira. **Fatores da cultura organizacional na implantação de BPM nos institutos federais de educação brasileiros**. 2017. 129 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciência da Computação, Centro de Informática, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2017. Cap. 7
- CBOOK, BPM. **Guia para o corpo comum de conhecimento de gerenciamento de processos de negócios**. v. 2, p. 236, 2009.
- CEPEDA-CARRION, Ignacio et al. Processos críticos de gestão do conhecimento: uma abordagem voltada para a criação de valor para o cliente. **Pesquisa Europeia sobre Gestão e Economia Empresarial**, v. 23, n. 1, pág. 1-7, 2017.
- CROOM, S. **Topic Issues and Methodological Concerns for Operations Management Research**. EDEN Doctoral Seminar on Research Methodology in Operations Management, Brussels, Belgium, 31st Jan.-4th Feb, 2005.
- CROOM, S. R.; ROMANO P.; GIANNAKIS, M. Supply Chain Management: A Literature Review and Taxonomy. **European Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 6, n. 1, p. 67-83, 2000.
- DE CARVALHO, Celso Luiz Brasil. **A Importância Da Padronização Para A Estratégia Das Empresas**. Rio de Janeiro. 2011.
- DE CARVALHO, Kelli Adriane; SOUSA, Jonilto Costa. Gestão por processos: novo modelo de gestão para as instituições públicas de ensino superior. **Revista Administração em Diálogo-RAD**, v. 19, n. 2, 2017.
- DUMAS, M. et al. **Fundamentals of business process management**. Heidelberg: Springer, 2013.
- ELO GROUP. **Roadmap para a implantação de um Escritório de Processos: Promovendo a inovação organizacional e a Governança de BPM**. 2008.
- ELZINGA, D. et al. **Business Process Management: Survey and Methodology**, IEEE transactions on engineering management, v. 42, n. 2, Erlbaum Associates. 1995.
- FIGUEIREDO, F. S. et al. A Trajetória do Surgimento da Área de Processos: o estudo da implantação do Escritório de Processos em uma Instituição Federal de Ensino Superior. In: **XI Workshop de Tecnologia da Informação e Comunicação das Instituições Federais de Ensino Superior**. 2017.
- FILIPPINI, R. Operations Management Research: Some Reflections on Evolution, Models and Empirical Studies in OM. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 17, n. 7, p. 655-670, 1997.

- FONSECA, A.; MIYAKE, D. I.; Uma análise sobre o Ciclo PDCA como um método para solução de problemas da qualidade. In: **XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 1-9p. Fortaleza, CE, 2006.
- FORZA, C. Sur vey Research in Operations Management: a Processbased Perspective. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 152-194, 2002.
- GIL AC. **Como elaborar projetos e pesquisa**. 3a ed. São Paulo: Atlas; 1995:58.
- GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.
- GODOY, A. S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.
- GRAHAM, M.; LEBARON, M. **The horizontal revolution**. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.
- GULLEDGE, T.R., SOMMER, R.A., Business process management: public sector implications. **Business Process Management Journal**, vol. 8, p. 364–376, 2002.
- HAMMER, M.; ROSEMANN, J.V. O que é Gestão de Processos de negócio: In: **Brobke. Manual de BPM: Gestão de processos de negócio**. Porto Alegre: Bookman, 2013. 376p.
- HARRINGTON, H. J. **Business process improvement**. New York: McGraw Hill, 1991.
- HIROSHI, C. **Escritório de Processos, BPMO - Business Process Management Office**. Primeira edição. Brasport, 2015.
- INTERNATIONAL CONFERENCE ON HARMONISATION OF TECHNICAL REQUIREMENTS FOR REGISTRATION OF PHARMACEUTICALS FOR HUMAN USE (ICH). **Harmonised Tripartite. Guideline for Good Clinical Practice**; 1996.
- JESTON, J.; NELIS, J.. **Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations**. Segunda edição. Oxford: Elsevier, 2008.
- JESUS, L. et al. **A framework for a BPM Center of Excellence**. BPTrends. 2009.
- JESUS, L.; MACIEIRA, A.; TREAGER, R. **Estabelecendo o Escritório de processos**. Elo Group, p. 1- 107, 2010. Disponível em: <<http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2012-02/livro-estabelecendo-o-escritorio-de-processos.pdf>> Acesso em 10 de junho de 2019.
- JOHNSON, B. B. **Serviços públicos no Brasil: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Edgard Blucher, 1996.
- KEEN, P.G.; **The process edge**. Cambridge: Harvard Business School Press, 1997.

- KIYAN, F.M. **Proposta para desenvolvimento de indicadores de desempenho como suporte estratégico**. Dissertação, Escola de Engenharia de São Carlos, USP. 2001. 118p.
- KORHONEN, J. (2007). On the lookout for organizational effectiveness—requisite control structure in BPM governance. In: **1st International Workshop on BPM Governance—WoGo** (Vol. 1).
- LAREAU, W. **Office Kaizen: transformando as operações do escritório em uma vantagem competitiva estratégica**. EUA: ASQ. 2002.
- MAKHFI, P.; PATTON, D. **Progress Centre of Excellence: Introduction benefits and approach to set-up**. Progress Software Corporation. 2010.
- MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MAMHFI, Pejman; PATTON, David. Progress Center of Excellence: Introduction benefits and approach to set-up. **Progress Software Corporation**, 2010.
- MANZATO, A.J; SANTOS, A.B. **A elaboração de questionários na pesquisa quantitativa**. Departamento de Ciência de Computação, UFSC, 2012.
- MARRA, Adriana Ventola; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 3, p. 9-31, 2005.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: Metodologia e Planejamento**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MAYS, N.; POPE, C. **Qualitative Research in Health Care**. Londres: BMJ Publishing Group, 1996.
- MERTON, R. K. Burocrática e personalidade. In: Edmundo Campos (org). **Sociologia da Burocracia**, 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- MIERS, DEREK (2006): **The Keys to project BPM Success**. BPTrends.
- MIGUEL, P.A.C. **Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução**. Prod., São Paulo, v. 17, n. 1, p. 216-229, Apr. 2007.
- MINISTÉRIO DA FAZENDA. **Modelo de Governança e Operacionalização da Inovação de Gestão no Ministério da Fazenda**. v. 2, 2013. 90 p.
- MOTTA, P. R. M. O estado da arte da Gestão Pública. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 1, p. 82-90, 2013.
- NIEHAVES, B., PLATTFAUT, R., BECKER, J. Business process governance: a comparative study of Germany and Japan. **Business Process Management Journal**, vol. 18, p. 347–371, 2012.

- OLIVEIRA, J. A. et al. Uma Análise Comparativa de Metodologias para Estruturação de Escritórios de Processos. In: Workshop Brasileiro em Gestão de processos de Negócio. **WBPM**, João Pessoa. 2013.
- OLIVEIRA, J.A.P. **Fatores Envolvidos Na Estruturação De Um Escritório De Processos Em Uma Organização Pública**: Uma Pesquisa-Ação. Dissertação (Mestrado Ciência Da Computação) - Centro De Informática, Universidade Federal De Pernambuco, Recife. 2014.
- OMG. *Business Process Management with OMG specifications*. “Object Management Group”. Disponível em: <<https://www.bpm-consortium.org/literature.htm>>. Acesso em: 05 Junho 2019. 2010.
- ORGANIZAÇÃO PANAMERICANA DE SAÚDE (OPAS). **Buenas prácticas clínicas**. Documento das Américas. 2006. Washington (DC): OPAS; 2006.
- PAIM, R. et al. Gestão de processos: pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- PAIM, R., et al. **Structuring a Process Management Ceter of Excellence**. Proceedings of the ACM symposium Applied Computing. 281-282. Nova York. 2009.
- PAIVA, Marlon Bruno Matos et al. Barreiras e facilitadores na gestão de processos de trabalho em instituição federal de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 10, n. 4, p. 47-71, 2017.
- PALMBERG, K. (2010), Experiences on implementing process management: a multiple-case study, **Business Process management Journal**, Vol. 16, Num. 1, pp. 93-113.
- PINHO, B.; CAPPELLI, C.; BAIÃO, F.; SANTORO, F.; PAIM, R., NUNES, V. **Estruturação de Escritório de processos**. UNIRIO Rio de Janeiro, 100 p. 2008.
- PIZZA, W.R. A.; **Metodologia Business Process Management (BPM) e a sua importância para as organizações**, 2012. Disponível em: <<http://www.fatecsp.br/dti/tcc/tcc00084.pdf>> Acesso em 05 de dezembro de 2019.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Universidade FEEVALE, 2013.
- PUENTE, J. et al. A decision support system for applying failure mode and effects analysis. **International Journal of Quality & Reliability Management**, Bradford, v. 19, n. 2, p. 137-151, 2002.
- QUEIZOZ, I. **Burocracia X Eficiência**: O princípio do formalismo moderado como ferramenta de eficiência na Gestão Pública. Jusbrasil: 2013.

- REGO JÚNIOR, Raimundo Alberto. **Business Process Management (BPM):** framework com diretrizes para sua implementação em universidades públicas federais. 2017. Dissertação de Mestrado. Brasil.
- RIBEIRO, L. M. M. **Aplicação do benchmarking na indústria de manufatura:** desenvolvimento de uma metodologia para empresas de fundição. 2004. 174 f. Tese (Doutorado em Engenharia Metalúrgica e de Materiais) - Faculdade de Engenharia, Universidade do Porto, Porto, 2004.
- RICHARDSON, C. **Process Governance Best Practices:** Building a BPM Center of Excellence. BP Trends. 2006.
- RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. **Melhores desempenhos das empresas.** 2. ed. São Paulo: Makron Books. 284 p. 1994.
- SANTOS, H.; SANTANA, A.; ALVES, C. Análise de Fatores Críticos de Sucesso da Gestão de Processos de Negócio em Organizações Públicas. In: **VII Simpósio Brasileiro de Sistemas de Informação**, Salvador, 262-273p. 2011.
- SANTOS, Higor Monteiro; SANTANA, André Felipe; ALVES, Carina Frota. Análise de Fatores Críticos de Sucesso da gestão de processos de negócio em organizações públicas. **Revista eletrônica de sistemas de informação**, v. 11, n. 1, 2012.
- SANTOS, S. D. O. S. D. **Proposição de um Escritório de Processos em uma Instituição de Ensino Superior** (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo). 2014.
- SCHALL, E. **Public sector succession: a strategic approach to sustaining innovation.** *Public Administration Review*, Washington, D.C., v. 57, n. 1, p. 4-10, jan./fev. 1997.
- SCHMIEDEL, T.; VOM, B. J.; RECKER, J. Which cultural values matter to business process management? Results from a global Delphi study. **Business Process Management Journal**. v. 19 Issue: 2, 292-317p, 2013.
- SENTANIN, O. F.; SANTOS, F. C.; JABOUR, C. J. Business Process Management in a Brazilian Public Research Center. **Business Process Management Journal**, v. 14, n. 4, 483-496p. 2008.
- SILVA, Maria Manuela Pereira dos Santos Anjos. **As práticas de recompensas. Consequências na percepção de justiça e na satisfação dos trabalhadores.** 2008. Tese de Doutorado.
- SMITH, H.; FINGAR, P. **Business Process Management:** The Third Wave. 4. ed. Tampa, Florida, USA: Meghan-Kiffer Press, 292p, 2007.

- SOUZA, R. **Case Research in Operations Management**. EDEN Doctoral Seminar on Research Methodology in Operations Management, Brussels, Belgium, 31st Jan.-4th Feb, 2005
- SPANYI, A.; **Business Process Management is a Team Sport: play it towin**. Tampla: ANclote Press, 2003.
- THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1985.
- TODORUT, A.V., **The Need of Total Quality Management in Higher Education**. Procedia - Social and Behavioral Sciences, vol. 83, 2013.
- TREGEAR, Roger; JESUS, Leandro; MACIEIRA, André. **Estabelecendo o escritório de processos**. Rio de Janeiro: Elo Group, 2010.
- TRKMAN, P. The critical success factors of business process management. **International Journal of Information Management**, Issue 2, 40-48p. Proceedings ACM Digital Library. 2010.
- UNIÃO, Controladoria-Geral da. Acesso à Informação Pública. **Uma introdução à Lei**, n. 12.527., 2018.
- UNIÃO, Tribunal de Contas da; COSTA, TCU-Min. Sub. Marcos Bemquerer. **Relatório de levantamento**. TC, v. 5, 2016.
- USIRONO, C. H. **Tecnologia Workflow: o impacto de sua utilização nos processos de negócio**. Um estudo de casos múltiplos. 2003. 178 p. Dissertação. UFSC, 2003.
- VANDERAALST, W.M.P. **Business Process Management: A Comprehensive Survey**. ISRN Software Engineering. Volume 2013, Article ID 507984. 2003.
- VENTURA, M.M. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista SoCERJ**, 2007.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 9^a. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- VOSS, C. et al. Case Research in Operations Management. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.
- XAVIER, C. M. **Comunicação é o principal problema em projetos**. Beware, 2015. Disponível em: <https://beware.com.br/blog/comunicacao-principal-problema-em-projetos/>. Acesso em: 21 de maio 2020.
- Yin R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2a ed. Porto Alegre: Bookman; 2001
- YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. London: Sage Publications, 1994.

ZHENG, Gongyao. Implementing a business process management system applying Agile development methodology: A real-world Case study. **Rotterdam, DU: Un published Erasmus School of Economics, 2012.**