

Fatores Críticos de Sucesso para a consolidação dos escritórios de processo em Instituições de Ensino Superior (IES)

Critical Success Factors and degree of maturity in Business Process Management Office of Public Higher Education Institutions

Jullye Costa Martins* - jullye.martins@hotmail.com

Lilian Cristiane Silva de Oliveira* - liliancso@gmail.com

Glauco Garcia Martins Pereira da Silva* - glauco.silva@ufsc.br

*Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, Brasil

Article History:

Submitted: 2021 - 09 - 07

Revised: 2021 - 09 - 15

Accepted: 2021 - 09 - 16

Resumo: As Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES) têm investido em iniciativas de Gerenciamento de Processos de Negócios (BPM) visando incrementar sua eficiência organizacional. Contudo, boa parte dos projetos vinculados à BPM tem um foco direcionado à modelagem e automação dos processos, gerando melhorias isoladas. O desenvolvimento do BPM de modo efetivo e integral requer a condução de um Escritório de Processo, ou *Business Process Management Office* (BPMO), unidade de negócios que tem como missão institucionalizar o BPM. No entanto, os Escritórios de Processo, para que possam cumprir sua missão, devem estar apoiados em um *framework* estruturado e maduro. Neste sentido, esta pesquisa tem o objetivo de identificar a relação existente entre os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) e o grau de maturidade no que tange à estruturação e condução de escritórios de processos das IPES, por meio de um estudo de múltiplos casos com abordagem exploratória. Os resultados consolidados indicam que existe uma relação entre o grau de maturidade e os fatores críticos de sucesso dos escritórios de processo. Foi possível também identificar os FCS mais relevantes para alcançar um maior grau de maturidade dos escritórios.

Palavras-chave: Gerenciamento de Processo de Negócio (BPM); Escritório de Processos; Instituições Públicas de Ensino Superior; Fatores Críticos de Sucesso; Grau de Maturidade.

Abstract: Public Higher Education Institutions (PHEI) have invested in Business Process Management (BPM) initiatives to increase their organizational efficiency. However, most BPM projects focus on modeling and automating processes, generating narrow improvements. The effective and integral development of BPM requires a Business Process Management Office (BPMO), a business unit whose mission is to institutionalize BPM. However, Process Offices must be supported by a structured and mature framework in order to fulfill their mission. In this sense, this paper conducted a multiple case study with exploratory approach research, aiming to identify the relationship between the Critical Success Factors (FCS) and the maturity degree, regarding the structuring and running of PHEI process offices. The consolidated results indicate there is a relationship between degree of maturity and the BPMO critical success factors. It was also possible to identify the most relevant FCS to achieve a greater degree of maturity in the offices.

Keywords: Business Process Management; Business Process Management Office; Public Higher Education Institutions; Critical Success Factors; Degree of maturity.

1. Introdução

A melhoria no desempenho dos processos de trabalho é um dos desafios enfrentados no âmbito da gestão das instituições federais de ensino. Para enfrentar este desafio uma das alternativas que vem sendo utilizada pelas instituições é a abordagem *Business Process Management* (BPM) denominado em português como Gerenciamento de Processos de Negócios.

O BPM é uma abordagem voltada à melhoria de processos de negócio, com o objetivo de auxiliar no funcionamento das organizações (Zheng, 2012). A definição de Gerenciamento de Processos de Negócios foi estabelecida no início da década de 90 como uma nova abordagem administrativa disseminada mediante o desenvolvimento dos computadores pessoais em conjunto com novas tecnologias (Cavalcanti, 2017).

Embora tenha uma finalidade promissora, Figueiredo (2017) pondera que a utilização informal ou pontual em alguns projetos a partir da perspectiva do BPM não é suficiente para se atingir transformações organizacionais efetivas, mas 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 dos processos, a capacitação e a disseminação de práticas entre os colaboradores no tocante à gestão de processos e à solução de problemas, além de auxiliar no monitoramento do desempenho dos setores da organização (Usirono, 2003).

Seja em empresas privadas ou em instituições públicas, gerir processos é útil para qualquer organização produtiva, pois a necessidade de sistematizar vem da própria ação da organização e divisão de trabalho (Paim *et al.*, 2009).

No caso específico do segmento público, o fato da sociedade exigir um retorno e resultados positivos de sua atuação constrói um cenário propício para o gerenciamento de processos. A implementação do BPM neste contexto é capaz de impulsionar tais entidades a melhorar seu desempenho, com foco em responder às exigências da comunidade, minimizando o tempo de respostas e, principalmente, desburocratizando as atividades desempenhadas.

Por outro lado, a administração pública brasileira enfrenta o desafio da descontinuidade administrativa (Schall, 1997), que difere o contexto público do contexto

empresarial e pode ser uma barreira às inovações nas práticas de gestão, como a iniciativa do BPM, por exemplo.

No que tange às instituições públicas de ensino superior, que por sua vez estão inseridas no contexto da administração pública, as oportunidades e ameaças apresentadas para o sucesso do Gerenciamento de Processos de Negócios, não são diferentes.

Para Todorut (2013), a implantação da prática de BPM depende fortemente da cultura de cada universidade. A autora sustenta que universidades como Oxford, Cambridge e Harvard, que são conhecidas mundialmente por sua excelência, têm este aspecto devido não somente à sua competência acadêmica, mas também por consequência da sua cultura institucional. Neste sentido, defende que o equilíbrio entre competência e cultura pode ser atingido colocando em prática novas maneiras de pensar e atuar.

Em estudo conduzido por Andrade *et al.* (2017) em que foram consultadas 62 instituições federais de ensino superior (IFES) em todo o país, chegou-se ao resultado que desse total, 19 IFES tinham iniciativas de Gerenciamento de Processos baseado em BPM; enquanto outras 4 instituições realizavam o gerenciamento baseado em outras metodologias; 21 IFES não possuíam nenhuma iniciativa de gerenciamento em andamento e outras 18 não responderam ao questionário.

Ou seja, verificou-se que 36% das IFES consultadas confirmou a existência de iniciativas em BPM. Sendo que, o estudo apontou ainda, que das IFES que utilizam o BPM, 37% delas adotam uma estrutura de Escritório de Processos, considerado um dos fatores críticos para o sucesso do BPM.

Percebe-se, ainda, que boa parte dos projetos vinculados à BPM tem um foco direcionado à modelagem e automação dos processos, gerando melhorias isoladas (Branco, 2013). Há carência de uma visão holística, compreendendo como os processos da instituição interagem e como podem entregar valor ao cliente. Logo, um dos grandes obstáculos da gestão pública é possuir uma visão limitada e realizar ações isoladas, não conseguindo desenvolver o BPM de modo efetivo e integral.

Considerando o cenário por ora delineado esta pesquisa desenvolve-se no âmbito das instituições públicas de ensino superior, com o objetivo de identificar a relação existente entre os Fatores Críticos de Sucesso e o grau de maturidade no que tange à estruturação e condução de escritórios de processos das Instituições de Públicas de Ensino Superior.

2. Revisão Bibliográfica

Nesta seção serão apresentados conceitos encontrados na literatura referentes à Gestão de Processos de Negócio, uma contextualização sobre Escritórios de processos e, por fim, sobre os métodos e ferramentas que auxiliam na operacionalização destes escritórios. 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 Gerenciamento de Processos de Negócio

O Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM) representa uma abordagem de melhoria contínua e iterativa dos processos de uma organização (OMG, 2010), organizada por meio de fases que consistem em identificar, desenhar, analisar, aperfeiçoar, documentar, estabelecer metas, medir, monitorar e melhorar continuamente os processos, para que resultados significativos possam ser obtidos (ABPMP, 2009).

De modo similar para Spanyi (2003) 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.

Sob a mesma perspectiva, Vanderaalst *et al.* (2003) descreve o BPM como um conjunto de métodos, técnicas, ferramentas e softwares utilizados para descrever atividades e como estas são implementadas, favorecendo, assim, o controle e a análise de processos.

Na definição de Dumas *et al.* (2013) o BPM fundamenta-se em um conjunto de princípios, métodos e ferramentas utilizadas em conjunto com o conhecimento da tecnologia da informação, ciência de gestão e engenharia industrial para melhorar os processos de negócios.

O BPM é apresentado, ainda, como um escopo que compreende a realização da modelagem do processo existente, testar inúmeras variações, gerenciar melhorias ou inovações que a organização pretenda seguir e, por fim, a entrega de resultados (Smith e Fingar, 2007; Baldam *et al.*, 2014).

A implementação do BPM viabiliza que os colaboradores transformem suas formas atuais de trabalho, resolvam problemas, compartilhem ideias e validem os resultados obtidos o que resulta em um maior engajamento e produtividade, conforme defendem JESUS *et al.* (2010).

Para Hammer (2013), a moderna Gestão de Processos de Negócio nada mais é que um sistema integrado de gestão de desempenho dirigido à gestão de processos de negócio de ponta a ponta, sendo a principal característica resultante da sua aplicação o fato de se utilizar da melhoria contínua como forma de se manter constantemente alinhado com as estratégias de negócio da organização, segundo Pizza (2012).

Dentre as definições por ora apresentadas acerca de Gerenciamento de Processos de Negócios, nota-se que embora enfatizem aspectos distintos, todas se assemelham no que se refere a apresentar o BPM como uma abordagem iterativa voltada à melhoria de processos de negócios, o que é de fato a sua missão.

2.1.1 Melhorias nos processos por meio das etapas do BPM

Partindo do pressuposto que o BPM é uma abordagem voltada à melhoria de processos, destaca-se neste tópico um dos caminhos a ser percorrido para o alcance de tais melhorias. Dumas *et al.* (2013) apresenta a ideia de um ciclo contínuo, conhecido como ciclo de vida do BPM. Este ciclo é composto por fases, a saber: identificação, descobrimento, análise, redesenho, implementação e monitoramento/controle do processo.

A identificação é uma etapa utilizada para identificar os processos relevantes, delimitando-os e caracterizando o relacionamento entre os mesmos e assim, definir a arquitetura dos processos.

A fase seguinte, o descobrimento, é o momento em que se conhece o estado atual do processo – *As Is*, e se realiza a sua documentação por meio de um modelo de processo.

Posteriormente, ocorre a análise do processo, realizada a partir das informações e percepções levantadas na fase anterior, somando-se, sempre que possível, a medidas de desempenho.

O redesenho do processo é realizado após as informações serem levantadas e esquematizadas. Nesta fase algumas premissas podem ser estabelecidas e simuladas, a fim de identificar mudanças no processo que ajudem 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.

As fases de redesenho e análise de processos são executadas em conjunto, pois à medida que novas opções de mudança são propostas, elas são analisadas usando técnicas de análise de processo. A saída desta fase é um modelo de estado futuro do processo – *To Be*.

A implementação do processo baseia-se em aplicar as decisões resolvidas nas fases anteriores, onde são preparadas e executadas as mudanças necessárias para passar do processo de “*As Is*” para “*To Be*”. De modo geral, as 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 capacitações, que auxiliam as alterações no modo de trabalho de todos os colaboradores envolvidos em determinado processo. A automação de processos, por outro lado, diz respeito ao desenvolvimento e implantação de sistemas de TI, que comportam o processo “*To Be*”.

Por fim, a fase de monitoramento e controle tem o objetivo de 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.

2.2 Escritórios 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 comumente é denominada de Escritório de Processos (Oliveira, 2014).

Um Escritório de Processos, também conhecido como *Business Process Management Office* (BPMO) é uma unidade de negócios que tem como missão administrar, suportar e fomentar BPM em toda a organização, ou, em outras palavras institucionalizar a gestão dos processos (Jesus et al., 2010).

O BPMO deve, ainda, ter o objetivo de convergir as informações de forma consistente e integrada, numa visão unificada do processo. Além de prover técnicas, padrões, modelos e

planos de projeto, que possibilitem a continuidade do BPM e aprimorem competência global da organização, são funções do BPMO (Korhonen, 2007).

A construção de um Escritório de Processos influencia diretamente na estrutura organizacional (Paim *et al.*, 2009). Sendo assim, 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, favorecendo e enriquecendo o seu desenvolvimento.

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). Um conjunto de atividades, conceitos, responsabilidades e regras que, neste caso, tem como objetivo estruturar e facilitar a operacionalização de um escritório de processos (Hiroshi, 2015).

Dentre a bibliografia disponível acerca de *frameworks* de escritório de processos, foram selecionadas para este estudo dois modelos com atributos que apoiem a condução dos BPMOs.

Os modelos / *frameworks* selecionados foram:

- a) 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)
- b) Fornecer à liderança organizacional uma compreensão do BPM, mostrando a sua importância e como fazê-la. Jeston *et al.* (2008)

O modelo de Hiroshi (2015) defende 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.

Segundo Hiroshi (2015), as etapas para a operação e condução do escritório de processos proposta por esta metodologia se organizam por meio de fases 1, 2 e 3. A Fase 1 é chamada de pré-comitê. A Fase 2 é chamada de execução do comitê e Fase 3, chamada de pós-comitê.

A fase 1 abrange a coleta de informações, a avaliação do portfólio, a seleção de oportunidades e a avaliação de custo-benefício. A Fase 2 compreende a avaliação de iniciativas e tomadas de decisões. E a fase 3 trata da gestão de portfólio de projetos.

O modelo de Jeston *et al.* (2008) baseia-se no desempenho sustentável, cujo objetivo basicamente é garantir a sustentabilidade contínua das melhorias do processo e torná-las parte do negócio. O modelo é dividido em 10 etapas, que não são obrigatoriamente aplicadas em sequência: avaliar os resultados do projeto; desenvolver a sustentabilidade; incorporar medidas de desempenho no gerenciamento; estabelecer critérios para que o escritório de processos possa gerenciar os processos de negócio considerados relevantes para a organização; incorporar sustentabilidade; recompensar a sustentabilidade; institucionalizar a governança de processo; monitorar a sustentabilidade; comunicação; e, por fim, a manutenção dos modelos de processo.

Os modelos apresentados por Hiroshi (2015) e Jeston *et al.* (2008) possuem focos distintos para condução do escritório de processos. Para Hiroshi (2015), o *framework* de operação e condução do BPMO destaca a realização de avaliações periódicas para escolha dos processos a serem melhorados, além da elaboração de critérios para auxiliar nessas escolhas, e também no monitoramento e o cumprimento dos projetos estabelecidos. Já para Jeston *et al.* (2008), a fase de desempenho sustentável tem como objetivo garantir a sustentabilidade das melhorias dos processos, por meio do gerenciamento contínuo, com foco nos objetivos específicos da organização, na avaliação da maneira como o trabalho é realizado e na busca por melhorias.

Embora tenham aspectos distintos, são abordagens complementares entre si, uma vez que Hiroshi (2015) enfatiza a melhoria e as escolhas dos processos por intermédio da formação de projetos, e, Jeston *et al.* (2008,) prioriza a estrutura do escritório para que o gerenciamento de processos tenha maior eficiência.

3. Método proposto

Esta seção apresenta a metodologia utilizada neste estudo, além dos procedimentos definidos e utilizados para a realização dos seus objetivos.

Esta pesquisa classifica-se como um estudo de caso, tendo em vista suas características: a) apresenta como principal objetivo a investigação de determinado problema, progredindo para o desenvolvimento da teoria e fomentação de maiores compreensões; b) um

método empírico que requer uma comprovação prática daquilo que se foi levantado (Mattar, 1996; Yin, 2001)

A abordagem selecionada para este estudo de caso é a abordagem exploratória, uma vez que este tipo de estudo objetiva relacionar-se com o fenômeno ou levantar novas informações que ocasionem a criação de novas concepções (Manzato e Santos, 2012).

O presente estudo de caso, além de exploratório, enquadra-se como um estudo de múltiplos casos, considerando que é conduzido simultaneamente em mais de uma organização (Yin, 1994).

O caminho percorrido para atingir o objetivo proposto neste estudo está estruturado por meio de etapas. A primeira etapa da condução do estudo de caso contempla a estruturação do referencial teórico, necessária para favorecer o conhecimento da delimitação do assunto, (Miguel, 2007).

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 (Yin, 2001; Souza, 2005).

As organizações participantes do estudo foram a Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e o Instituto Federal do Pará (IFPA). Os critérios utilizados para esta seleção foram a) ser Instituições de Ensino Superior Público; b) apresentar uma unidade consolidada que exerça atividades de gestão de processos de negócio; c) Estar disponível para responder o questionário.

Para a coleta e análise dos dados, a ferramenta adotada foi o questionário semiestruturado composto de perguntas que indagam os respondentes quanto à aplicação de fatores de sucesso em alguma etapa de execução do BPM. As questões foram, na maioria dos casos, no formato aberto.

O questionário foi dividido em duas seções: a primeira correspondente à análise do grau de maturidade das instituições participantes, tendo sido elaborado com o objetivo de compreender a situação em que a unidade se encontra com relação à implementação do BPM. Conforme demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1 – Seção 1: Questionário utilizado para entrevistar as instituições (Grau de Maturidade)

Questões - Seção 1
1. Identifique a instituição que você representa e cite o nome do setor responsável pela implementação do BPM na instituição:
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?
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.
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? <input type="checkbox"/> Resistentes à mudança <input type="checkbox"/> Pouco interesse <input type="checkbox"/> Imparcialidade na sistematização <input type="checkbox"/> 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: Elaborado pelo próprio autor (2021)

A segunda seção abordou uma análise da projeção de obstáculos e ações eficientes que possam garantir o sucesso ou insucesso dos grupos de BPM, conforme se pode visualizar no Quadro 2. Este questionário foi estruturado com base nos modelos de Hiroshi (2015) e Jeston

et al. (2008), com objetivo de conhecer como os escritórios aplicam os fatores críticos de sucesso nas suas respectivas unidades, quais ferramentas, técnicas e métodos são utilizados.

Quadro 2 - Seção 2: Questionário utilizado para entrevistar as instituições (Fatores Críticos de Sucesso)

Questões - Seção 2
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?
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, 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.
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?
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: Elaborado pelo próprio autor (2021)

A terceira etapa consistiu na realização de um teste piloto. Com aplicação do teste piloto é possível avaliar se os dados coletados estão alinhados com os objetivos da pesquisa e realizar ajustes necessários para conseguir seu aprimoramento. (MIGUEL, 2007). A rodada de teste foi realizada com a instituição representante da Universidade Federal de Santa Catarina e viabilizou ajustes relevantes para o levantamento de dados.

A quarta etapa da execução do estudo de caso refere-se à coleta de dados. No caso do presente estudo, foi aplicado o questionário semiestruturado para 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. O questionário foi aplicado de modo remoto, com o envio do documento via e-mail aos representantes de cada instituição. 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.

A quinta etapa da condução de um estudo de caso diz respeito à 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. (Miguel, 2007).

Os dados coletados por meio da aplicação do questionário apresentado no Quadro 1 viabilizaram identificar o grau de maturidade dos escritórios de processos por meio da estruturação de um modelo de grau de maturidade. Este modelo, baseado em critérios designados a partir das respostas fornecidas pelos respondentes, resultou em *ranking* de grau de maturidade entre os escritórios de processos entrevistados.

Enquanto os dados coletados com a aplicação do Questionário apresentado no Quadro 2, possibilitaram identificar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) com ocorrência mais frequente nos escritórios de processos que participaram da pesquisa.

4. Resultados

4.1 Identificação do grau de maturidade

A análise de grau de maturidade dos escritórios de processos partiu da elaboração de um *ranking* entre as instituições entrevistadas em que, para cada questão realizada atribuiu-se posições de 1º à 4º diante de cada resposta. Sendo as primeiras posições caracterizando maior maturidade e as últimas posições caracterizando menor maturidade. Em algumas questões, a classificação ficou entre 2º e 3º lugar quando se tratava de critérios com apenas duas opções

de respostas, sendo a segunda posição referente aquelas com maior grau de maturidade, enquanto a terceira posição, as de menor grau de maturidade.

A partir desta classificação inicial estabeleceu-se um novo critério ao *ranking* para determinar o grau de maturidade. Este critério consistiu em verificar o número de vezes que cada escritório de processos foi classificado da primeira à quarta colocação em cada resposta.

As análises das respostas indicaram que as organizações estudadas apresentaram características em comum revelando que as iniciativas de BPM estão consolidadas e que as unidades contam com colaboradores que trabalham pontualmente com o BPM, realizando mapeamentos, melhorando processos, dentre outras atividades voltadas ao gerenciamento de processos. As equipes utilizam a notação BPMN para modelagem dos processos e todas informaram utilizar ferramentas que auxiliam nessas ações, como, por exemplo, POPs, ferramentas da qualidade, como 5W1H, ferramentas de *Design Thinking*, filosofia *Lean*, gestão de projetos, entre outros. Além destas características comuns, todas as instituições reportaram que seus escritórios de processos são setores formais, que fazem parte de suas estruturas organizacionais.

Quanto ao tempo de experiência dos escritórios de processos, houve um empate entre a UFJF e a UFRGS, na primeira colocação. Já a UFSC ficou na terceira colocação em seguida a IFPA na quarta colocação.

As unidades que tiveram auxílio de fontes externas foram classificadas na segunda posição e as que não buscaram assistência ficaram na terceira. Esta classificação levou em consideração que cursos, capacitações, entre outras formas de aprendizado, contribuem positivamente com o resultado na execução da Gestão de Processos de Negócio e aumentam a capacidade de realização das atividades fundamentadas em conceitos, práticas e técnicas. Logo, a UFSC foi a única a ficar na terceira posição por reportar que não apresentou orientação externa.

Os escritórios de processos com maior número de processos mapeados e com implementações de estado futuro ocuparam os primeiros lugares frente à questão relacionada a este tema. Desta forma, a UFJF classificou-se na primeira colocação, em seguida da UFSC na segunda colocação. Após a UFRGS com a terceira colocação, e, em quarto lugar, a IFPA que não realiza tais atividades ainda.

Quanto ao uso de ferramentas, determinou-se que a segunda colocação corresponderia às unidades que utilizassem de alguma ferramenta e a terceira colocação para as que não

utilizassem. Apenas a UFRGS respondeu que não realiza descrição de atividades dos seus processos.

Quanto à disseminação da cultura, as instituições que responderam contar com colaboradores engajados à metodologia ficaram na segunda colocação e as que vivenciam resistência a mudanças foram atribuídos na terceira colocação, levando em consideração que os escritórios de processos que possuem engajamento entre os colaboradores têm maior maturidade comparado àqueles que ainda apresentam resistência da organização.

Com relação às perspectivas das unidades, aqueles escritórios que reportaram melhorias à unidade, foram alocados na segunda colocação, e os que prospectaram ainda no futuro realizar atividades elementares a um BPMO ficaram na terceira. Desta forma, apenas a IFPA ficou em terceiro lugar.

Em consideração às respostas fornecidas quanto às dificuldades enfrentadas para implementar o BPM, definiu-se como critério que os escritórios que informassem enfrentar barreiras externas, como, por exemplo, a resistência dos colaboradores, seria classificado como segundo colocado; e aqueles que possuíssem problemas internos que dificultam nas atividades internas elementares, como a falta de colaboradores, ficaria com a terceira posição.

O Quadro 3 apresenta o resumo das respostas coletadas por meio do questionário apresentado no Quadro 1.

Para determinar o *ranking* entre as instituições, utilizou-se o critério de classificação média de cada escritório de processo. A instituição com maior classificação média ocupou a primeira colocação, e assim sucessivamente. A classificação média foi 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 determinados para a classificação de cada pergunta foram: para o 1º lugar, peso 4; o 2º lugar, peso 3; o 3º lugar, peso 2; o 4º lugar, peso 1. A contagem de respostas por classificação de cada resposta pode ser conferida na Tabela 1.

Quadro 3 – Análise de 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 anos	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 à 5 anos	Mais de 5 anos	De 2 à 3 anos
6- Consultoria externa para estruturação do BPM:	Buscou informações por meio de cursos, treinamentos e <i>benchmarks</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: Elaborado pelo próprio autor (2021)

Tabela 1 - 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: Elaborado pelo próprio autor (2021)

A partir desta contagem, realizou-se a definição do grau de maturidade para o escritório de processos de cada instituição e assim foi possível estabelecer o *ranking* entre as instituições quanto ao Grau de Maturidade, conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 - Ranking das instituições quanto ao Grau de Maturidade

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

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2021)

O escritório de processos da IFPA, classificado como quarto colocado, encontra-se em fase inicial de estruturação, desenvolvendo modelos de trabalho, realizando ações piloto e buscando novos colaboradores para operar na unidade.

Os demais escritórios de processos revelaram-se estar em fases equivalentes. Enfrentaram as mesmas dificuldades no período de implantação, possuem propósitos similares, como consolidar e disseminar o BPM na instituição e, ainda, demonstram características semelhantes para realizar a gestão do escritório de processos.

Em que pese às semelhanças entre os escritórios de processos, as diferenças entre certos elementos foram determinantes para definir suas classificações, tais como o tempo de atividade do escritório de processos e a experiência dos colaboradores pertencentes à unidade.

Sendo assim, o escritório de processos da UFJF foi classificado como primeiro no *ranking*, considerando ser o escritório com maior tempo de atividade, possuir o maior número de processos mapeados e também de processos melhorados. O respectivo escritório está trabalhando pela automatização dos processos e sua estruturação foi desenvolvida a partir de capacitações e benchmarking externo.

4.2 Identificação dos fatores críticos de sucesso (FCS) para condução de um escritório de processos

Conforme visto anteriormente, a caracterização dos fatores críticos de sucesso (FCS) para fins deste estudo teve por base a bibliografia de Hiroshi (2015) e Jeston et al. (2008) e culminaram com a elaboração do questionário apresentado no Quadro 2, em que foram abordados 20 Fatores Críticos de Sucesso para condução de um escritório de processos.

Para efeitos desta pesquisa entende-se que o sucesso no contexto dos escritórios de processos é alcançado quando, por meio de práticas eficientes e eficazes, se obtêm os resultados esperados.

Os vinte (2) Fatores Críticos de Sucesso (FCS) elencados, então, estão apresentados no Quadro 4, com suas respectivas siglas e atribuição às etapas sugeridas por Hiroshi (2015) e Jeston *et al.* (2008) para a condução dos escritórios de processos.

Quadro 4 – Fatores Críticos de Sucesso

FCS	Descrição	Etapas de condução para os escritórios de processos
FCS1	Arquivo de registro dos processos de negócio	Coletar, consolidar e preparar informações dos processos de negócio para melhoria
FCS2	Levantamento de informações quantitativas atribuídas aos processos (independente da sua fase)	
FCS3	Levantamento de informações qualitativas atribuídas aos processos (independente da sua fase)	
FCS4	Modelo de identificação de oportunidades de melhoria e inovação	
FCS5	Modelo de seleção de oportunidades de melhoria e inovação	
FCS6	Análise custo-benefício dos processos selecionados	
FCS7	Comitê operacional e executivo	
FCS8	Padronização de conduta de reunião para definição de resultados	
FCS9	Gerenciamento de projetos	Medir e monitorar o desempenho dos projetos
FCS10	Medição contínua dos processos	
FCS11	Comunicação com a organização	
FCS12	Capacitação aos integrantes dos processos	
FCS13	Processos disponíveis a toda organização	Fornecer informações de suporte aos colaboradores e recompensá-los
FCS14	Recompensa aos colaboradores	
FCS15	Análise contínua para otimização dos processos	Aplicar melhorias na execução do BPMO
FCS16	Modelo padronizado para modificações dos processos	
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: Elaborado pelo próprio autor (2021)

As respostas fornecidas pelas instituições mediante às questões realizadas mostraram evidências quanto à existência dos fatores críticos de sucesso nos seus respectivos escritórios de processos. No caso da UFJF identificou-se a presença de 14 FCS, ao passo que a UFRGS e

a UFSC revelaram a presença de 7 dos FCS e por fim o IFPA apontou 5 FCS, conforme apresenta a Tabela 3.

Tabela 3 - Quantidade de FCS

Posição – Grau de Maturidade	Instituições	Quantitativo FCS	Fatores Críticos de Sucesso	Posição - FCS
1°	UFJF	14	FCS1, FCS2, FCS3, FCS6, FCS7, FCS9, FCS10, FCS11, FCS12, FCS13, FCS17, FCS18, FCS19, FCS20	1°
2°	UFRGS	7	FCS1;FCS8;FCS9;FCS10;FCS11;FCS12;FCS13	2°
3°	UFSC	7	FCS1;FCS3;FCS7;FCS9;FCS10;FCS11;FCS13	2°
4°	IFPA	5	FCS1;FCS2;FCS3;FCS4;FCS7	3°

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2021)

A partir dos resultados consolidados acerca do grau de maturidade e dos fatores críticos de sucesso dos escritórios de processo, é possível verificar que existe uma convergência entre estes, de modo a ser possível inferir quais os FCS mais relevantes para alcançar um maior grau de maturidade dos escritórios.

4.2 Nível de maturidade versus fcs

Com base nos dados coletados averiguou-se que os fatores críticos de sucesso FCS1 – Arquivo de registro dos processos de negócio; FCS2 – Levantamento de informações quantitativas atribuídas aos processos e FCS3 – Levantamento de informações qualitativas atribuídas aos processos, demonstraram ser relevantes para consolidar a fase inicial de estruturação de um escritório de processos. As respostas fornecidas pelas instituições revelaram que estes três fatores de sucesso estão presentes em três dos quatro escritórios utilizados na pesquisa.

Para alcançar o nível intermediário de maturidade, constatou-se que, somados aos fatores mencionados anteriormente, os fatores FCS9 – Gerenciamento de projetos; FCS10 – Medição contínua dos processos; FCS11 – Comunicação com a organização; FCS12 – Capacitação aos integrantes dos processos; FCS13 – Processos disponíveis a toda organização, representaram maior predominância.

Já para o nível avançado de maturidade, além dos fatores dos níveis anteriores, foram identificadas as presenças dos fatores críticos 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 e FCS20 - Realização de melhorias fundamentadas na avaliação do escritório.

A Figura 1 representa a relação descrita entre o grau de maturidade e os fatores críticos de sucesso dos escritórios de processos.

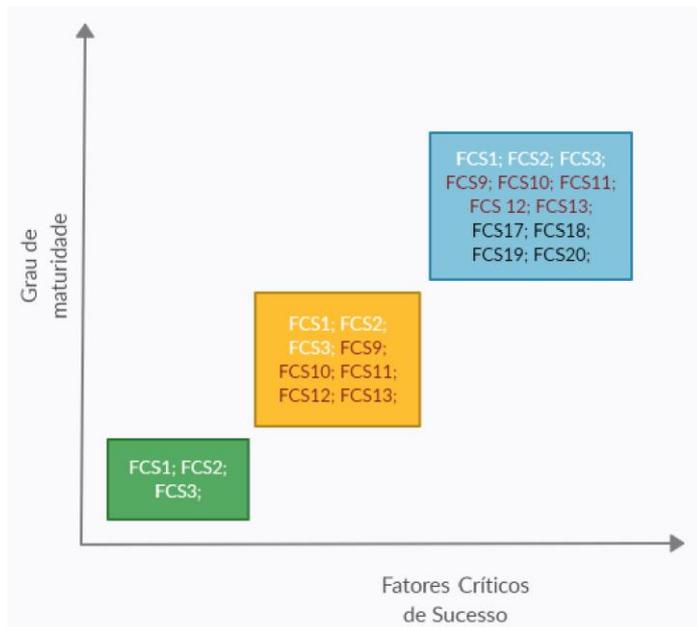


Figura 1 - Grau de maturidade versus FCS
Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2021)

As análises realizadas, embora tenham sido realizadas sob a perspectiva das instituições participantes da pesquisa possibilitam que outros escritórios de processos, em quaisquer dos níveis de maturidade, vislumbrem opções e caminhos a serem percorridos em busca de sua estruturação, consolidação e alcance dos objetivos organizacionais.

5. Conclusões

Os desafios complexos enfrentados pelas Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES) repercutem em seus processos de trabalho que podem se apresentar com grau de eficiência e eficácia abaixo do seu potencial. Esta fragilidade remete ao Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM), uma abordagem de gestão que tem como objetivo melhorar e aperfeiçoar os processos de negócio, melhorando o desempenho da organização, desde que seja implementado de modo estruturado e articulado aos objetivos organizacionais.

Neste sentido, os Escritórios de Processos (BPMOs) possuem esta finalidade, ou seja, são unidades organizacionais que existem para administrar, suportar, fomentar e

institucionalizar o BPM na organização, além de convergir informações de forma consistente e integrada, prover técnicas, padrões, modelos e planos de projeto, que possibilitem a continuidade do BPM e aprimorem a competência global da organização.

Diante deste contexto, este estudo se propôs a identificar a relação entre os fatores críticos de sucesso e o grau de maturidade no que tange à estruturação e condução de escritórios de processos das Instituições de Públicas de Ensino Superior.

Para alcançar este objetivo realizou-se, inicialmente a revisão bibliográfica de temas relevantes para a pesquisa: Gerenciamento de Processos de Negócios e Escritórios de Processos, além de modelos de *frameworks* para operação e condução de escritórios de processos, proporcionando, assim, o arcabouço teórico do estudo.

Posteriormente, visando alcançar o objetivo geral do estudo, procedeu-se à coleta de dados, por meio da aplicação de um questionário semiestruturado com as quatro instituições selecionadas para a pesquisa.

O questionário, elaborado com base nos *frameworks* de Hiroshi (2015) e Jeston *et al.* (2008), foi dividido em duas seções: a primeira correspondente à identificação do grau de maturidade das instituições participantes e a segunda, baseada em identificar a presença de fatores críticos de sucesso nas práticas dos escritórios de processos.

No que diz respeito à identificação dos fatores críticos de sucesso (FCS) para condução de um escritório de processos, considerando o escopo de vinte FCS investigados, encontrou-se 70% desses fatores na instituição classificada com maior grau de maturidade enquanto a instituição com menor grau de maturidade apresentou 25% dos fatores.

Entre os fatores críticos de sucesso mais comuns entre os escritórios de processos, observou-se: ‘Arquivo de registro dos processos de negócio’, ‘Levantamento de informações qualitativas atribuídas aos processos’, ‘Gerenciamento de projetos’, ‘Medição contínua dos processos’, ‘Comunicação com a organização’ e ‘Processos disponíveis a toda organização’. Em contrapartida, os FCS: ‘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 foram identificados em nenhuma das instituições.

Os resultados consolidados acerca do grau de maturidade e dos fatores críticos de sucesso dos escritórios de processo indicam que existe uma relação entre estes. Foi possível

também identificar os FCS mais relevantes para alcançar um maior grau de maturidade dos escritórios.

Destaca-se que embora as análises tenham sido realizadas sob a perspectiva das instituições participantes da pesquisa, o caminho metodológico percorrido e seus resultados possibilitam que outros escritórios de processos, em quaisquer dos níveis de maturidade, vislumbrem possibilidades em busca de sua estruturação, consolidação e alcance dos objetivos organizacionais. Da mesma forma, esta pesquisa também pode ser útil para pesquisadores, gestores e analistas de processos que desejam conhecer os aspectos inerentes à eficiência de um BPMP.

Recomenda-se, para futuros trabalhos, a continuidade e expansão desta pesquisa, visando aprofundar a compreensão quanto à relação entre o grau de maturidade e fatores críticos de sucesso relacionados aos escritórios de processos. Sugere-se, ainda, o desenvolvimento de pesquisas que visem validar os Fatores Críticos de Sucesso utilizados no escopo desta pesquisa, além de dar continuidade também às pesquisas que abordem as possibilidades de *frameworks* que busquem preencher a lacuna de estudos relativos às práticas para condução de escritórios de processos.

Referências

- Andrade, E. (2017). *Gerenciamento de processos para melhoria da eficiência na administração pública: estrutura de referência para a UTFPR*. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba – PR, Brasil. Disponível: <https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/2565>
- BPM CBOK. (2013). *Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio*. Corpo Comum do Conhecimento – ABPMP BPM CBOK V3. Association of Business Process Management Professionals.
- Baldam, R., Valle, R., & Rozenfeld, H. (2014). *Gerenciamento de processos de negócio - BPM: uma referência para implantação prática*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Branco, G.M.; Brodbek, A.F. & Torres, I. S. (2013). 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*. UFPB, João Pessoa, PB, Brasil, 7. Disponível: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/72268>
- Branco, G.M. (2016). *Proposta de framework para construção da arquitetura de processos: o caso de uma instituição federal de ensino superior*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil. Disponível: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/142502>
- Cavalcanti, L.F. (2017). *Fatores da cultura organizacional na implantação de BPM nos institutos federais de educação brasileiros*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, Brasil. Disponível: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/27511>
- Dumas, M. et al. (2013). *Fundamentals of business process management*. Heidelberg: Springer.
- Hammer, M.J. (2013); O que é Gestão de Processos de negócio: In: BROCKE, J.V.; ROSEMANN, M. (Eds), Manual de BPM: Gestão de processos de negócio, Bookman, Porto Alegre, 2013.
- Hiroshi, C. (2015). *Escritório de Processos: BPMP - Business Process Management Office*. Primeira edição. Brasport, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

- Jeston, J. & Nelis, J. (2008). *Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations*. Segunda edição. Oxford, Elsevier.
- Jesus, L. et al. (2009). *A framework for a BPM Center of Excellence*. BPTrends. Recuperado em 10 de junho de 2019, de: <https://www.bptrends.com/publicationfiles/FOUR%2009-09-ART-Framework%20for%20BPM%20Ctr%20Excellence-Jesus%20et%20al.pdf>.
- 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).
- Malhotra, N. (2006). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman.
- Manzato, A.J.; Santos, A.B. (2012). *A elaboração de questionários na pesquisa quantitativa*. Departamento de Ciência de Computação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC Brasil.
- Mattar, F.N. (1996). *Pesquisa de Marketing: Metodologia e Planejamento*. São Paulo: Atlas.
- Miguel, P.A.C. (2007). *Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução*. Associação Brasileira de Engenharia de Produção, v. 17, n. 1, p. 216-229. Recuperado em 05 de junho de 2019, de <https://www.scielo.br/j/prod/a/zhVnv4mW8pvWc3hTxvfXt4L/?lang=pt>.
- Oliveira, J.; Valença, G.; Santos, H. & Alves, C. (2013). Uma Análise Comparativa de Metodologias para Estruturação de Escritórios de Processos. *VII Workshop Brasileiro em Gestão de processos de Negócio*. João Pessoa, PB, Brasil. Disponível: https://www.researchgate.net/publication/265335428_Uma_Analise_Comparativa_de_Metodologias_para_Estruturação_de_Escritórios_de_Processos
- Oliveira, J.A.P. *Fatores envolvidos Na estruturação de um escritório de processos em uma organização pública: Uma Pesquisa-Ação*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal De Pernambuco, Recife, PE, Brasil. Disponível: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/11553>
- OMG. (2010). *Business Process Management with OMG specifications*. Object Management Group. Disponível em: <<https://www.bpm-consortium.org/literature.htm>>. Acesso em: 05 Junho 2019.
- Paim, R. et al. (2009). *Gestão de processos: pensar, agir e aprender*. Porto Alegre: Bookman.
- Paim, R., et al. (2009). *Structuring a Process Management Center of Excellence*. Proceedings of the ACM symposium Applied Computing, 281-282. Nova York.
- Pizza, W.R.A.; *Metodologia Business Process Management (BPM) e a sua importância para as organizações*, 2012. Recuperado em 05 de dezembro de 2019, de <http://www.fatecsp.br/dti/tcc/tcc00084.pdf>.
- Santos, H.M., Santana, A.F., & Alves, C.F. (2012). Análise de fatores críticos de sucesso da gestão de processos de negócio em organizações públicas. *Revista Eletrônica de Sistemas de Informação*, 11(1), 1-20. Recuperado em 05 de dezembro de 2019, de <http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/reinfo/article/view/996>.
- Santos, S.O.S. (2014). *Proposição de um Escritório de Processos em uma Instituição de Ensino Superior*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto. doi:10.11606/D.96.2014.tde-08102014-101552. Recuperado em 2020-12-05, de www.teses.usp.br.
- Schall, E. (1997). Public-sector succession: a strategic approach to sustaining innovation. *Public Administration Review*, 57(1),4-10. <https://doi.org/10.2307/976686>.
- Smith, H.; Fingar, P. (2007). *Business Process Management: The Third Wave*. 4. ed. Tampa, Florida, USA: Meghan-Kiffer Press.
- Souza, R. (2005). Case Research in Operations Management. *EDEN Doctoral Seminar on Research Methodology in Operations Management*, Brussels, Belgium, 31st Jan.-4th.
- Spanyi, A. (2003). *Business Process Management is a Team Sport: play it towin*. Tampla: ANclote Press.
- Todorut, A.V. (2013). The Need of Total Quality Management in Higher Education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 83. 1105-1110. 10.1016/j.sbspro.2013.06.207.
- Tregear, R.; Jesus, L. & Macieira, A. (2010). *Estabelecendo o escritório de processos*. Rio de Janeiro: Elo Group.
- Usirono, C.H. (2003). *Tecnologia workflow - o impacto de sua utilização nos processos de negócio: um estudo de casos múltiplos*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade,

Universidade de São Paulo, São Paulo. doi:10.11606/D.12.2003.tde-08122003-233842. Recuperado em 2020-09-07, de www.teses.usp.br.

Vanderaalst, W.M.P. (2013). *Business Process Management: A Comprehensive Survey*. ISRN Software Engineering. Volume 2013, Article ID 507984. 2003.

Yin, R. K. (1994). *Case study research: design and methods*. London: Sage Publications, 1994.

Yin R. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2a ed. Porto Alegre: Bookman; 2001

Zheng, G. (2012). Implementing a business process management system applying Agile development methodology: A real-world case study.