

UFRRJ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA - MPGE

DISSERTAÇÃO

**DESENVOLVIMENTO DO INOVA – UM MODELO PARA A ADOÇÃO
DO ESCRITÓRIO DE PROCESSOS COMO MECANISMO DE
INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL**

ADA GUAGLIARDI FARIA

2019



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**DESENVOLVIMENTO DO INOVA – UM MODELO PARA A ADOÇÃO
DO ESCRITÓRIO DE PROCESSOS COMO MECANISMO DE
INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL**

ADA GUAGLIARDI FARIA

Sob a Orientação do Professor
Dr. Saulo Barbará de Oliveira

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre**, no Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ.

Seropédica / RJ
Fevereiro de 2019

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

F224d Faria, Ada Guagliardi, 1981-
Desenvolvimento do INOVA - Um modelo para a adoção
do Escritório de Processos como mecanismo de inovação
organizacional / Ada Guagliardi Faria. - 2019.
126 f.

Orientador: Saulo Barbará de Oliveira.
Dissertação(Mestrado). -- Universidade Federal Rural
do Rio de Janeiro, Mestrado Profissional em Gestão e
Estratégia, 2019.

1. Modelo. 2. Gestão de Processos na Administração
Pública. 3. Inovação na Administração Pública. 4.
Escritório de Processos. 5. INOVA. I. Oliveira, Saulo
Barbará de, 1948-, orient. II Universidade Federal
Rural do Rio de Janeiro. Mestrado Profissional em
Gestão e Estratégia III. Título.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001 e do Instituto Federal de Ciência, Educação e Tecnologia do Rio de Janeiro (IFRJ), através de celebração de convênio com a UFRRJ.



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA – MPGE

ADA GUAGLIARDI FARIA

Trabalho Final de Curso apresentado ao Programa de Pós-graduação em Gestão e Estratégica da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Estratégia, área de concentração Gestão de Processos, Projetos e Tecnologias.

Aprovado em de de 2019.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Favio Akiyoshi Toda

Membro interno – Presidente da Banca

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ

Prof. Dr. Saulo Barbará de Oliveira

Orientador

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ

Prof. Dr. Mauro Oddo Nogueira

Membro externo

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, em primeiro lugar, por estar sempre me abençoando e me dando forças para seguir em frente, evoluir e ter a vontade de me tornar sempre uma pessoa melhor.

À minha avó, que foi e sempre será um exemplo inspirador de pessoa forte, motivada e feliz, mesmo diante das dificuldades.

Aos meus pais, por todo amor e carinho com que me criaram e pelo exemplo inspirador que foram e que são para mim.

Ao meu namorado e amigo Flávio, pela paciência, amor e compreensão nos momentos mais difíceis.

Ao meu orientador, professor Saulo, pela inspiração, dedicação e parceria durante toda a construção deste trabalho.

Aos meus amigos, pela compreensão, carinho e amizade.

Ao IFRJ, a instituição que trouxe a oportunidade de melhorar profissionalmente e pessoalmente.

Aos colegas de turma, pelo apoio, troca de conhecimento e pelas risadas que tornaram essa caminhada mais leve.

"Somos mais fortes do que pensamos e às vezes é preciso uma prova de fogo para nos fazer descobrir nosso poder de superação"

Frasesparaface.com.br

RESUMO

FARIA, Ada Guagliardi. **Desenvolvimento do INOVA - Um modelo para adoção do Escritório de Processos como mecanismo de inovação organizacional**. 2019. 126p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2019.

O presente trabalho apresenta a pesquisa aplicada de gestão de processos na Reitoria do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro, sendo esta a unidade de administração central na qual estão concentradas as principais atividades administrativas do Instituto. A Reitoria introduziu a gestão de processos há pouco tempo para atender às exigências dos órgãos de controle, sendo uma forma de melhorar os processos organizacionais, além de obter um maior desempenho nos resultados produzidos. No entanto, para que a gestão dos processos do Instituto possa ser introduzida e consolidada, foi identificado, na literatura, a necessidade de um setor dedicado a realizar as atividades que envolvem o gerenciamento de processos. A criação do Escritório de Processos, atuando no conjunto de atividades que envolvem a gestão de processos, é proposta, no presente trabalho, como uma solução para aumentar a eficiência na questão de processos no IFRJ. O estudo teve como objetivo desenvolver um modelo para adoção de um Escritório de Processos – INOVA – baseado em estudos empíricos do ambiente organizacional do IFRJ, considerando as possíveis barreiras à inovação existentes que possam impactar a implantação de um Escritório de Processos, sendo esse considerado uma inovação organizacional no Instituto Federal. Por meio da implementação do Escritório, poderão ser realizadas inovações de serviço, com a melhoria significativa do serviço prestado e de processo, e com o redesenho e simplificação dos processos. As barreiras apontadas como ocorrentes em processos de implantação de inovação foram encontradas no contexto da gestão de processos, na implementação do Escritório. A pesquisa aponta quais são as melhores soluções para ultrapassar essas barreiras, considerando um modelo para adoção do Escritório de Processos para implantar a gestão de processos e levar inovação ao ambiente organizacional do IFRJ.

Palavras-Chave: Modelo, Gestão de Processos na Administração Pública, Inovação na Administração Pública, Escritório de Processos, INOVA.

ABSTRACT

FARIA, Ada Guagliardi. Development of INOVA - **An Process Management Office model as an organizational innovation mechanism**. 2019. 126p. Dissertation (Master in Professional Management and Strategy). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2019.

This work presents the applied research of process management in the Rectory of the IFRJ, where the main administrative activities of the Institute are concentrated and the administrative unit that introduced the management of processes recently to meet the requirements of the control bodies, being a way to improve the organizational processes and as a consequence to obtain a greater performance in the produced results. However, in order for the management of the Institute's processes to be introduced and consolidated, a need has been identified in the literature for a dedicated sector to carry out the activities that involve process management. The creation of the Process Management Office, acting in the set of activities that involve the management of processes is proposed, in the present work, as a solution to increase the efficiency in the question of processes in the IFRJ. The study aimed to develop a model for the adoption of a Process Management Office – INOVA, based on empirical studies of the organizational environment of the IFRJ considering possible barriers to innovation that may impact the implementation of a Office, which is considered an organizational innovation in the Federal Institute. Through the implementation of the Office, service innovations can be realized, with the significant improvement of the service provided and of process, and with the redesign and simplification of the processes. The barriers identified as occurring in innovation deployment processes were found in the context of process management, in the implementation of the office. The research points out the best solutions to overcome these barriers, considering a model for adoption of the Process Management Office to implement process management and bring innovation to the organizational environment of the IFRJ.

Keywords: Model, Process Management in Public Administration, Innovation in Public Administration, Center of Excellence, INOVA.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processo pesquisar bibliografia	20
Figura 2 - Resumo da metodologia utilizada no trabalho	64
Figura 3 - Particularidades e dificuldades encontradas no ambiente estudado	72
Figura 4 - Benefícios da gestão de processos	79
Figura 5 - Estrutura e forma de atuação do Escritório de Processos	83
Figura 6 - Modelo de processo de inovação das organizações públicas condicionado pela aprendizagem organizacional	85
Figura 7 - <i>Framework</i> dos passos para propor um Escritório de Processos em uma Instituição de Ensino Superior	86
Figura 8 - Representação gráfica do modelo INOVA	100

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Resultados da bibliografia para Modelo	25
Quadro 2 - Resultados da bibliografia para Gestão de Processos na Administração Pública.	25
Quadro 3 - Resultados da bibliografia para Inovação na Administração Pública.....	26
Quadro 4 - Resultados da bibliografia para Escritório de Processos	26
Quadro 5 - Materiais selecionados para a fundamentação teórica da elaboração do trabalho científico	28
Quadro 6 - Barreiras encontradas na literatura.....	46
Quadro 7 - Atividades do Escritório de Processos	53
Quadro 8 - Fatores críticos de sucesso em iniciativas de BPM em organizações públicas	58
Quadro 9 - Plano para a pesquisa aplicada.....	66
Quadro 10 - Barreiras X Fatores Inerentes X Superação das barreiras na implantação do EP	74
Quadro 11 - Visão preliminar do modelo.....	86
Quadro 12 - Tratamento das dificuldades e particularidades do ambiente	90
Quadro 13 - Prioridades extraídas do Planejamento Estratégico 2017-2021 e do Plano de Metas 2018-2022	94
Quadro 14 - Metas e indicadores definidos.....	97
Quadro 15 - Descrição do modelo para adoção de um EP como mecanismo de inovação	99

LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES

ABPMP	<i>Association of Business Process Management</i>
AP	Administração Pública
BPM	<i>Business Process Management</i>
BPMO	<i>Business Process Management Office</i>
BPMCOE	Centro de Excelência em BPM
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CoE	<i>Center of Excellence</i>
CPO	<i>Chief of process</i>
EP	Escritório de Processos
GP	Gestão de Processos
IES	Instituições de Ensino Superior
IFRJ	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro
iGovTI	Índice de Governança de TI
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PROAD	Pró-Reitoria de Administração
RT	Referencial Teórico
SIG	Sistemas Institucionais Integrados de Gestão
SIPAC	Sistema Integrado de Administração, Patrimônio e Contratos
TCU	Tribunal de Contas da União
TI	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Apresentação do Cenário.....	14
1.2 O Problema	16
1.3 Objetivos.....	17
1.3.1 Final.....	17
1.3.2 Intermediários	17
1.4 Justificativa	17
1.4.1 Relevância	18
1.4.2 Oportunidade	18
1.4.3 Viabilidade	19
1.4.4 Delimitações do estudo.....	19
2 ESTUDO BIBLIOGRÁFICO	20
2.1 Definir o Tema da Pesquisa	20
2.2 Palavras-chave Escolhidas.....	21
2.2.1 Inovação	21
2.2.2 Gestão de processos.....	22
2.2.3 Escritório de Processos	23
2.3 Escolher as Fontes Informacionais	24
2.4 Buscar as Informações nas Bases de Dados	24
3 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA	31
3.1 Conceituação de Modelo	31
3.2 Gestão de Processos na Administração Pública	33
3.2.1 Método PDCA.....	35
3.3 Inovação na Administração Pública	37
3.3.1 Barreiras para a inovação.....	45
3.4 Escritório de Processos	48
3.4.1 Atividades desempenhadas pelo Escritório de Processos	52
3.4.2 Profissionais que atuam no Escritório de Processos	53
3.4.3 Fatores inerentes à estruturação do Escritório de Processos.....	57
3.4.4 Escritório de Processos em instituições de ensino	60
3.5 Síntese do Capítulo	62
4 METODOLOGIA	64
4.1 Natureza do Estudo	65
4.2 Abordagem da Pesquisa Qualitativa Adotada.....	65

4.3 Técnica de Coleta dos Dados	67
4.4 Técnica de Análise dos Dados.....	69
4.5 Limitações do Método de Coleta e de Análise	69
5 RESULTADOS DA PESQUISA.....	70
5.1 Análise dos Dados da Pesquisa.....	70
6 MODELO PROPOSTO PARA A ADOÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE PROCESSOS E SUA APLICABILIDADE.....	84
6.1 Apresentação da Solução	84
6.2 Modelo Proposto.....	86
6.3 Validação do Modelo.....	90
6.4 Versão Final do Modelo	99
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	101
8 REFERÊNCIAS.....	103
APÊNDICES.....	111
Apêndice A - Grandes Áreas e áreas da Reitoria do IFRJ	113
Apêndice B - Roteiro de entrevistas do grupo de Sujeitos: Donos de Processos e Participantes do Projeto de Gestão de Processos	114
Apêndice C - Perfil do Grupo de sujeitos: Donos de Processos e Participantes do Projeto de Gestão de Processos	116
Apêndice D - Perfil do Grupo de sujeitos: Gestores de Escritórios de Processos.....	119
Apêndice E - Termo de Consentimento para a realização das entrevistas com os Donos de Processos.....	122
Apêndice F - Termo de Consentimento para a realização das entrevistas com os Gestores de Processos	123
ANEXOS	112
Anexo I - Organograma IFRJ Geral, com destaque para a Pró-Reitoria de Administração - PROAD	124
Anexo II - Detalhamento do organograma da PROAD, onde há o Núcleo de Governança	125
Anexo III - Roteiro de entrevistas do grupo de Sujeitos: Gestores dos Escritórios de Processos.....	126

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do Cenário

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro, mais conhecido como Instituto Federal do Rio de Janeiro (IFRJ), é uma instituição pública que atua na área de ensino básico, técnico, de graduação e de pós-graduação. É uma entidade pluridisciplinar voltada para pesquisa, inovação e atividades de extensão e tem autonomia universitária (IFRJ, 2017a). O Instituto possui 16 unidades, sendo 1 Reitoria, que é a unidade central de administração do IFRJ e 15 *campi*, que são unidades acadêmicas, e conta com 2.000 funcionários efetivos – entre técnicos-administrativos e professores.

A Reitoria do IFRJ é a unidade que concentra as atividades administrativas da instituição. Os departamentos dessa unidade devem trabalhar diariamente desenvolvendo atividades de apoio, com base na legislação vigente e nas normas e diretrizes internas do seu ambiente de atuação.

Como órgão público, o IFRJ deve desempenhar suas atividades observando os cinco princípios da Administração Pública (AP): legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988). O princípio da eficiência está ligado a uma prestação de serviços com melhor qualidade aos cidadãos (BRASIL, 2015) através de uma gestão mais eficiente que utilize mecanismos capazes de melhorar o seu desempenho. Porém, as áreas administrativas da Reitoria encontram dificuldades para desenvolver as suas rotinas de forma eficiente.

Os relatórios do Tribunal de Contas da União (TCU), órgão de controle que atua na esfera federal, são umas das evidências que apontam para uma baixa eficiência nas rotinas do IFRJ. O TCU aplica questionários para levantar o estágio em governança que se encontram os órgãos públicos federais. No último Levantamento de Governança Organizacional Pública aplicado em 2017, o IFRJ foi avaliado em situação de estágio inicial em governança, com indicação de muitos pontos a serem melhorados, como a questão da gestão de processos organizacionais.

A baixa qualidade da gestão dos processos administrativos da Reitoria pode acarretar baixo desempenho na prestação dos serviços internos e refletir nos serviços educacionais prestados à sociedade. Para que a Reitoria do Instituto empreenda melhorias em seu ambiente

e internalize as alterações legislativas em suas práticas de trabalho, o IFRJ enfrenta o desafio de buscar uma gestão eficiente que utilize mecanismos capazes de melhorar o seu desempenho.

A gestão de processos é vista como uma forma de melhorar os processos organizacionais (NAPLAVA; PERGL, 2015) e, como consequência, obter um maior desempenho nos resultados produzidos. A administração do IFRJ reconhece que a adoção da gestão de processos pode aumentar a eficiência no trabalho executado e, por isso, iniciou, em 2017, a adoção da gestão de processos em sua Reitoria. O gerenciamento de processos foi adicionado ao Planejamento Estratégico Institucional através de um projeto corporativo cujo objetivo era aprimorar as rotinas institucionais, promover a integração entre os setores e *campi*, através do mapeamento, análise, melhoria e divulgação das rotinas da instituição (IFRJ, 2018a). Contudo, a iniciativa e o projeto não foram bem estruturados e não conseguiram ganhar força e obter o êxito desejado.

A iniciativa de gerenciamento dos procedimentos administrativos proporciona a oportunidade de mudanças e inovações (CORRADINI; POLINI; RE, 2015) nos setores que hoje ainda não trabalham considerando a gestão dos seus processos. As iniciativas de adoção de novas tecnologias e inovações são necessárias em um ambiente organizacional (HEIDENREICH; KRAEMER, 2016) que está em busca de uma gestão eficaz (BRASIL, 2015) para que consiga absorver as mudanças constantes na legislação e no ambiente no qual está inserido.

Para que o gerenciamento de processos possa ser introduzido e consolidado no IFRJ, a criação do Escritório de Processos que atue no conjunto de atividades que envolvem a gestão de processos pode ser uma solução para aumentá-la e consolidá-la no Instituto. Segundo a *Association of Business Process Management* e Paim et al. (2009), o Escritório de Processos seria, então, o setor responsável em promover o mapeamento, identificação de oportunidades de melhoria e sua respectiva implantação, integração das atividades e publicação dos processos do Instituto de forma continuada (PINHO et al., 2008). Dessa forma, o referido escritório seria utilizado como mecanismo para a criação de ambiente propenso à inovação na organização (JESUS et al., 2010).

Como toda a inovação, a criação do Escritório de Processos poderá enfrentar possíveis barreiras na sua adoção, já que envolve questões internas e particularidades do Instituto. Essas barreiras precisam ser identificadas e consideradas no desenvolvimento do modelo para a

adoção de um Escritório de Processos do Instituto Federal do Rio de Janeiro. A utilização de um modelo que considere e proponha tratamento às barreiras e permita que a gestão de processos possa ser adotada pela organização, trazendo uniformidade ao trabalho desenvolvido (ILAHÍ et al., 2016) na Reitoria do IFRJ, pode ser a solução para consolidar a gestão de processos no Instituto.

1.2 O Problema

Para que a Reitoria do Instituto opere buscando melhorias em seu ambiente e internalize as alterações legislativas em suas práticas de trabalho, o IFRJ enfrenta o desafio da busca de uma gestão eficiente que utilize mecanismos capazes de aperfeiçoar o seu desempenho.

Com base no exposto, foi identificado como problema a baixa qualidade da gestão dos processos administrativos da Reitoria, o que reflete a necessidade de se buscar melhorias em seu ambiente para que consiga alcançar um desempenho mais elevado na sua gestão administrativa. Desse modo, é possível realizar a gestão dos procedimentos executados por cada setor e entre os setores, ou seja, otimizar a gestão dos processos administrativos da Reitoria de forma estruturada. O Escritório de Processos seria, então, o setor responsável por realizar a gestão dos processos do Instituto, promovendo o mapeamento, identificação de oportunidades de melhoria e sua respectiva implantação, integração das atividades e publicação dos processos do Instituto (PAIM et al., 2009; ABPMP, 2013).

Com base no exposto, foi proposta a questão de pesquisa que orientou o desenvolvimento do Trabalho Final de Curso relativo ao Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da UFRRJ: Como deve ser um modelo para a implantação de um Escritório de Processos no IFRJ, considerando as barreiras à inovação existentes no seu ambiente organizacional e as especificidades das atividades realizadas pelo Instituto?

Esta questão está baseada nas seguintes suposições:

- a) a estrutura de um Escritório de Processos poderá criar um ambiente propício e benéfico à gestão das rotinas e procedimentos do IFRJ, como parte da gestão de processos;

- b) O Escritório de Processos como mecanismo de inovação irá tratar as barreiras à inovação existentes e minimizá-las.

1.3 Objetivos

Para o desenvolvimento do presente trabalho foram propostos os seguintes objetivos.

1.3.1 Final

Desenvolver um modelo voltado para a adoção de um Escritório de Processos como mecanismo de inovação no IFRJ.

1.3.2 Intermediários

- a) identificar as particularidades e dificuldades enfrentadas no ambiente da Administração Pública em geral e no da própria Reitoria do IFRJ;
- b) identificar as possíveis barreiras à inovação de um modo em geral e no próprio contexto da gestão de processos;
- c) detectar possíveis benefícios a serem obtidos com a adoção da gestão de processos;
- d) verificar se o Escritório de Processos pode ser considerado uma inovação na Gestão Pública;
- e) avaliar as possíveis estruturas de um Escritório de Processos, observando o mais adequado ao escopo do IFRJ;
- f) desenvolver um modelo para a adoção de um Escritório de Processos no IFRJ;
- g) validar o modelo para a adoção de um Escritório de Processos no IFRJ;
- h) fazer acertos e adequações necessários ao modelo visando ajustes nas funcionalidades e documentação.

1.4 Justificativa

As justificativas do presente projeto estão expostas neste trecho do trabalho.

1.4.1 Relevância

Considerando a perspectiva do presente trabalho, espera-se alcançar, com o seu desenvolvimento, as seguintes contribuições:

- a) a instituição poderá ser beneficiada com subsídios para melhorar a gestão de processos realizada no IFRJ, estando de acordo com as boas práticas defendidas pelos órgãos de controle da esfera federal brasileira. A melhoria da gestão dos processos poderá refletir na qualidade dos serviços prestados pelo Instituto;
- b) poderá ser possível realizar a produção e a estruturação do conhecimento relacionado à gestão de processos;
- c) os funcionários que executam as atividades poderão ter uma visão clara dos processos, bem como o que cada um deles precisa como entrada e gera como saída, pois, com o seu mapeamento, os detalhes de sua execução estarão acessíveis a qualquer pessoa do Instituto, a partir do momento de sua publicação;
- d) o Instituto será capaz de acompanhar rapidamente as mudanças no ambiente;
- e) os funcionários beneficiados pela execução das atividades terão maior agilidade no atendimento, que não será mais dependente de pessoas específicas, podendo ser executado por qualquer pessoa da área; seu mapeamento, com os detalhes de sua execução, estará acessível por qualquer pessoa do Instituto, a partir do momento de sua publicação.
- f) os alunos poderão ter acesso a serviços de atendimento mais rápidos e de maior qualidade.

1.4.2 Oportunidade

O desenvolvimento da pesquisa mostrou-se oportuno, visto o reconhecimento da administração em melhorar a eficiência das atividades administrativas e a existência do projeto de Gestão de Processos, em andamento, vinculado ao Planejamento Estratégico Institucional do IFRJ. A iniciativa contou também com a atuação do Núcleo de Governança, responsável em gerenciar o projeto de Gestão de Processos, por meio de incentivo e encaminhamento das questões de gestão de processos no Instituto.

1.4.3 Viabilidade

Os principais pontos de viabilidade levantados foram: acesso, tempo de execução e custo.

No que se refere ao acesso, a direção do Instituto reconhece as deficiências de morosidade, baixa qualidade e problemas de execução existentes nos processos administrativos da Reitoria. Com a iniciativa em curso do mapeamento e melhorias de processos, o conhecimento em gestão de processos está sendo disseminado. Tal ação serve como alicerce para o trabalho futuro proposto neste projeto, que cobrirá as quatro etapas da gestão de processos: mapeamento, identificação de oportunidades de evolução, implantação dessas evoluções, publicação dos processos e melhoria contínua, abrangendo todos os setores da Reitoria (Apêndice A). O acesso às informações necessárias para a realização da pesquisa é permitido, pois a pesquisadora é servidora do Instituto desde março de 2016, fazendo parte da equipe de trabalho responsável pelo mapeamento dos principais processos do IFRJ;

O segundo ponto de viabilidade é o tempo de execução: para que fosse possível a pesquisa na Reitoria, o trabalho teve duração de 12 meses, abrangendo as atividades realizadas entre outubro de 2017 e outubro de 2018.

O terceiro ponto refere-se ao custo: será absorvido pelas próprias atividades institucionais, com necessidade de recurso apenas para a contratação de um estagiário para atuar no Escritório de Processos.

1.4.4 Delimitações do estudo

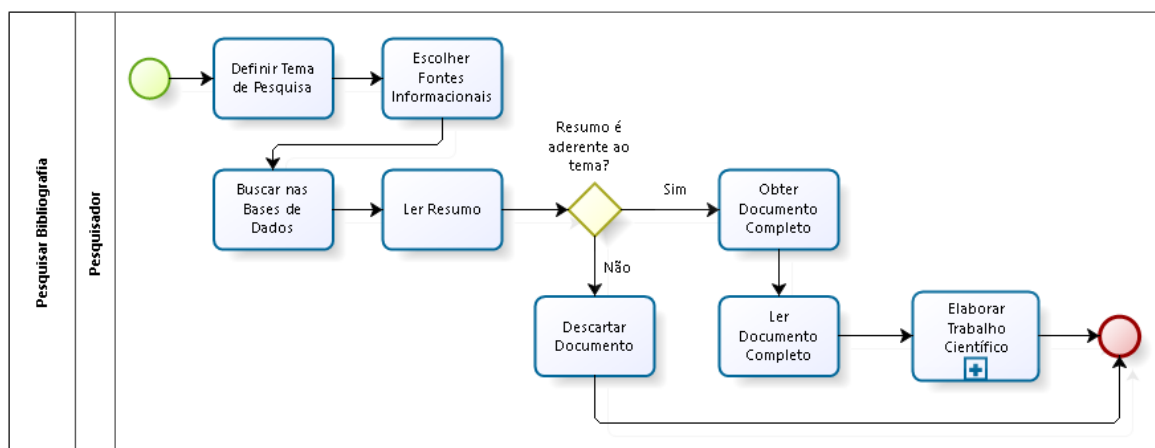
As delimitações identificadas foram:

- a) temporal: o estudo foi feito no período de 2017 a 2018;
- b) geográfica: foi considerada a Reitoria como unidade de estudo e de implantação do projeto porque essa foi a unidade na qual estavam concentrados os setores administrativos do Instituto. O que for estudado e identificado na localidade pesquisada poderá ser adotado pelas demais unidades do IFRJ em outro momento, tendo o tempo de pesquisa de um ano e meio como delimitador e sendo necessária a escolha de uma abrangência condizente com o tempo existente. Assim, os *campi* do IFRJ não fizeram parte deste estudo.

2 ESTUDO BIBLIOGRÁFICO

Este capítulo apresenta como foi feito o estudo bibliográfico. “A pesquisa bibliográfica é um trabalho investigativo minucioso em busca do conhecimento e base fundamental para o todo de uma pesquisa” (PIZZANI et al., 2012, p. 54). A vantagem da pesquisa bibliográfica é a ampla cobertura possível através das informações disponíveis em materiais já elaborados (GIL, 2002).

Com base na metodologia proposta por Pizzani et al. (2012), foram realizados os passos para a pesquisa bibliográfica conforme mostrado na Figura 1.



Powered by
bizagi
Modeler

Figura 1 - Processo pesquisar bibliografia

Fonte: Elaboração própria

2.1 Definir o Tema da Pesquisa

O tema da pesquisa está alinhado ao título do trabalho “Desenvolvimento do INOVA - um modelo para a adoção de um Escritório de Processos como mecanismo de inovação organizacional”. Neste título, podem ser destacados o termo ‘Modelo’ e a expressão ‘Escritório de Processos’, ambos escolhidos como palavras-chave. Também foi escolhida a expressão ‘Gestão de Processos na Administração Pública’, pois o tema ‘Escritório de

Processos' refere-se à Gestão de Processos e o 'IFRJ' é o órgão público que está sendo estudado. O termo 'mecanismo de inovação' está sendo citado no título; por isso, 'Inovação na Administração Pública' foi escolhida como quarta palavra-chave da pesquisa.

2.2 Palavras-chave Escolhidas

Este capítulo contém as palavras-chave escolhidas e apresenta a definição de cada uma delas para embasar a seleção dos termos dentro do contexto do trabalho em questão.

2.2.1 Inovação

A inovação é entendida como a forma de gerar e aplicar novas ideias para resolver problemas (SHEARMUR; POIRIER, 2017). Para Ferreira et al. (2014, p. 1210),

De forma geral, a inovação pode ser conceituada como a geração, desenvolvimento e implementação de novas ideias, objetos ou práticas por pessoas que, ao longo do tempo, se engajam em relações com outras dentro de um contexto institucional.

Vargas et al. (2017) afirmam que “Inovações podem ser limitadas e descritas por mudanças demarcadas em características de desempenho, voltadas nesse caso para práticas organizacionais e processos criativos”. Brandão e Bruno-Faria (2013) também apontam a melhoria do desempenho como um dos resultados da inovação e ainda a criação de algo considerado inédito.

A inovação ocorre através de processos e métodos criados de forma pioneira ou adotados a partir de ideias aplicadas em outras instituições (BRANDÃO; BRUNO-FARIA, 2013). Esse processo envolve diferentes conhecimentos combinados que geram novas soluções e significados (ISIDRO-FILHO; GUIMARÃES, 2010).

Lynn Junior (1993) indica inovação como uma transformação original e disruptiva que traz transformação para as principais tarefas de uma organização, podendo, ainda, mudar as estruturas profundas e alterá-las de forma permanente. Gonzalez, Llopis e Gasco (2013) afirmam que muitos pesquisadores denominam uma ideia criativa que evolui para uma mudança organizacional como uma inovação, mas que a inovação faz parte de um processo muito mais complexo.

Klering e Andrade (2006) afirmam que "a literatura gerencial tem tratado os conceitos de inovação, mudança e transformação de maneira similar" e abordam a relação entre inovação e mudança. Para eles, essas duas ideias possuem significados diferentes, pois inovação traz algo novo e mudança altera as coisas, mas sem necessariamente criar algo novo. Ao comparar os resultados gerados pela inovação e pela mudança, é possível enxergar suas diferenças. Enquanto a mudança pode criar um resultado positivo ou negativo, a inovação deve ser positiva, deve gerar valor para o cliente (MATEI; BUJAC, 2016).

A melhoria proporcionada pela inovação considera o contexto da organização como único (PALM; ALGEHED, 2017) tanto no setor público como no privado (BRANDÃO; BRUNO-FARIA, 2013) e foca em efetivar ideias na forma de produtos, serviços ou processos que tragam um valor maior para o cliente (PALM; ALGEHED, 2017).

2.2.2 Gestão de processos

A gestão de processos é um conceito, uma metodologia que pode ser adotada pelas organizações. A gestão de processos, também chamada de

gerenciamento de processos de negócio (BPM – *Business Process Management*) é uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta (ABPMP, 2013, p. 40).

O BPM tem o poder de inovar e, continuamente, transformar empresas e cadeias de valor por meio da abordagem centrada no processo que leva a melhorias substanciais na *performance* e na conformidade de um sistema (JESUS et al., 2010). Nesse sentido, o

BPM engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos (ABPMP, 2013, p. 40).

O BPM contribui para “aumentar o valor criado por uma organização, construindo um ambiente colaborativo de geração e implementação de ideias de melhoria e inovação” (TREGGAR; JESUS; MACIEIRA, 2010, p. 18).

A gestão de processos, quando adotada por uma organização, a capacita para: tornar seus processos conhecidos e entendidos, construir um referencial de trabalho oficial, promover um funcionamento integrado e coordenado das atividades e dos recursos e melhorar

o desempenho dos seus serviços (PAIM et al., 2009). Uma empresa, ao adotar a gestão de processos, poderá continuar tendo uma estrutura funcional tradicional, com foco na hierarquia e na divisão bem definida dos setores com controles individuais (ABPMP, 2013).

A diferenciação entre gestão de processos e gestão por processos deve ser elucidada. Como apresentado, a gestão de processos é uma metodologia que pode ser adotada por uma organização para melhorar seu desempenho, sem deixar de ter uma estrutura funcional, baseada fortemente em hierarquia (ABPMP, 2013). Já na adoção da gestão por processos há uma tendência de a empresa mudar sua forma de gerenciar.

A gestão por processos pode ser definida como um modelo de gestão organizacional a ser utilizado em uma empresa tendo como base os processos organizacionais (OLIVEIRA, 2006). Organizações que adotam a gestão por processos possuem uma lógica na qual há uma definição clara do valor que cada processo organizacional produz para os clientes (ABPMP, 2013; CASTELLANELLI, 2016).

Seu conceito de gestão por processos representa “uma nova forma de visualizar as operações de negócio que vai além das estruturas funcionais tradicionais” (ABPMP, 2013, p. 33). Uma estrutura organizacional baseada em processos não faz distinção entre setores; atribui a responsabilização horizontal pela entrega de valor para o cliente. Nessas organizações, é criada uma forte cultura de inserção dos funcionários nos processos (ABPMP, 2013). A divisão de setores torna-se fraca e o foco maior da organização é estar orientada pela visão de processos, sem a existência de fronteiras funcionais (ABPMP, 2013; SANTOS, 2014).

A gestão de processos envolve organizar, analisar e gerenciar os diversos processos organizacionais e suas relações (EID-SABBAGH; WESKE, 2013), sendo uma forma de gerir e aprimorar os processos de negócio, mantendo uma troca constante de valor entre a organização e seus clientes (TREGGAR; JESUS; MACIEIRA, 2010).

2.2.3 Escritório de Processos

Os Escritórios de Processos são centros de excelência que realizam o gerenciamento de todo o ciclo de vida dos processos (PAIM et al., 2009). O Escritório é considerado o setor

organizacional que direciona as questões relacionadas à gestão de BPM, propõe diretrizes e promove a melhoria de processos (OLIVEIRA; ALVES; VALENÇA, 2016).

Um Centro de Excelência em BPM "é uma unidade de negócio que tem como objetivo a missão de administrar, suportar e fomentar BPM em toda a organização" (TREGGAR; JESUS; MACIEIRA, 2010, p. 4). Estes Centros são formados por especialistas em processos que proveem métodos, técnicas, ferramentas e padrões (ABPMP, 2013), sendo utilizado como um mecanismo de auxílio na implementação da gestão de processos (CASTELLANELLI, 2016).

A estrutura do Escritório de Processos é pensada para garantir a criação e manutenção de uma lógica de gestão a partir de processos (BALDAM, 2014). Por isso, ele "[...] pode ser definido como sendo uma unidade relacional, normativa, coordenadora e prescritiva, atuando com uma visão sistêmica" (BRODBECK et al., 2013, p. 4). Dessa forma, o escritório deve alavancar a transformação necessária na organização (CASTELLANELLI, 2016) quando institucionaliza a gestão de processos e consegue torná-la parte das tarefas e da cultura organizacional (PINHO et al., 2008).

2.3 Escolher as Fontes Informacionais

As bases de dados Scopus, *Web of Science* e *Science Direct* foram escolhidas por serem fontes de grande quantidade de obras indexadas e por haver acesso pelo Portal da Capes.

2.4 Buscar as Informações nas Bases de Dados

Através da utilização de palavras-chave, foram feitas as buscas nas bases de dados definidas, aplicando refinamentos. Foi feita a leitura do resumo para selecionar os trabalhos mais relevantes, de acordo com o tema de pesquisa, e marcar a importância ou prioridade de leitura.

Nos Quadros de 1 a 4, são apresentados os refinamentos para áreas específicas, a saber: Modelo, Gestão de Processos na Administração Pública, Inovação na Administração Pública e Escritório de processos.

Quadro 1 - Resultados da bibliografia para Modelo

Palavra-chave: Modelo					
Base	Busca	Refinamento 1	Refinamento 2	Resultado	Selecionado
Scopus	("modelo" OR "framework") AND ("gestão de processos" OR "process management")	2014 – 2018	Das áreas: computing science, business, management and accounting, social science	55	14
Web of Science	("modelo" OR "framework") AND ("gestão de processos" OR "process management")	2014 – 2018	Áreas selecionadas: computer science information systems, management, computer science interdisciplinary applications, business, social sciences interdisciplinary	215	26
Science Direct	("modelo" OR "framework") AND ("gestão de processos" OR "process management")	2010 – 2017		8	3
Subtotal de Modelo					43

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados do estudo bibliográfico

Quadro 2 - Resultados da bibliografia para Gestão de Processos na Administração Pública

Palavra-chave: Gestão de processos na Administração Pública					
Base	Busca	Refinamento 1	Refinamento 2	Resultados	Selecionados
Scopus	("gestão de processos" OR "BPM" OR "process management") AND ("administração pública" OR "public administration")	2013 – 2017	Área selecionada: Business, management and accounting e social sciences	31	27
Web of Science	("gestão de processos" OR "BPM" OR "process management") AND ("administração pública" OR "public administration")	2013 – 2017		22	17
Science Direct	("process management") AND ("public administration")	2013 – 2017	Área selecionada: business, management and accounting, computer science, economics, econometricis e finance, social science	104	6
Subtotal de Gestão de processos na Administração Pública					50

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados do estudo bibliográfico

Quadro 3 - Resultados da bibliografia para Inovação na Administração Pública

Palavra-chave: Inovação na Administração Pública						
Base	Busca	Refinamento 1	Refinamento 2	Refinamento 3	Resultados	Selecionados
Scopus	("inovação" OR "innovation") AND ("administração pública" OR "public administration")	2013 – 2017	business, management and accounting e social sciences		135	15
Web of Science	("inovação" OR "innovation") AND ("administração pública" OR "public administration")	2013 – 2017			243	11
Science Direct	"innovation" AND "public administration"	2013 – 2017	Área selecionada: business, management and accounting e social science	Selecionada com o Tipo de Conteúdo: Journal e como Tópico: innovation	155	10
Subtotal de Barreiras para Inovação na Administração Pública						36

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados do estudo bibliográfico

Quadro 4 - Resultados da bibliografia para Escritório de Processos

(Continua)

Palavra-chave: Escritório de processos				
Base	Busca	Refinamento 1	Resultados	Selecionados
Scopus	"Business Process Management Office" OR "BPMO" OR "process management office" OR "chief process officer" OR "process management architecture" OR "process management governance" OR "process management process" OR "process center of excellence"	Áreas selecionadas: Computer Science; Engineering, Business, Management and Accounting, Decision Sciences, Economics, Econometrics and Finance e Social Sciences	87	19

Palavra-chave: Escritório de processos				
Base	Busca	Refinamento 1	Resultados	Selecionados
Web of Science	"Business Process Management Office" OR "BPMO" OR "process management office" OR "chief process officer" OR "process management architecture" OR "process management governance" OR "process management process" OR "process center of excellence"	Áreas selecionadas: computer science information systems, computer science theory methods, computer science interdisciplinary applications, business, management, information science library science, computer science software engineering, computer science artificial intelligence, materials science multidisciplinary, economics, computer science hardware architecture, telecommunications, operations research management science, multidisciplinary science, literature, engineering industrial, education educational research e agricultura multidisciplinary	31	1
Science Direct	"Business Process Management Office" OR "BPMO"	Selecionei as áreas: Business, management and accounting, Computer Science, Economics, Econometricis e Finance, Social Science.	16	1
	"process management office" OR "chief process officer"	Selecionei as áreas: Business, management and accounting, Computer Science, Economics, Econometricis e Finance, Social Science.	15	4
	"process management architecture" OR "process management governance"	Selecionei as áreas: Business, management and accounting, Computer Science, Economics, Econometricis e Finance, Social Science.	16	0
	"process management process" OR "process center of excellence"	Selecionei as áreas: Business, management and accounting, Computer Science, Economics, Econometricis e Finance, Social Science.	64	0
Subtotal de Escritório de processos				25

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados do estudo bibliografia

Após a seleção inicial dos materiais, foi preciso obter o documento completo selecionado. Foi feita a leitura do material completo selecionado na etapa anterior e a elaboração do referencial teórico (RT) iniciou-se com base nos materiais descritos. Esta literatura constituiu o núcleo de partida do RT.

Os materiais selecionados para a fundamentação teórica da elaboração do trabalho científico são exibidos no Quadro 5.

Quadro 5 - Materiais selecionados para a fundamentação teórica da elaboração do trabalho científico

(Continua)

Seq	Autor	Título	Ano
1	TARHAN, A.; TURETKEN, O.; REIJERS, H. A.	Business process maturity models: A systematic literature review	2016
2	PAIANO, R.; CAIONE, A.	A Knowledge Base Guided Approach for Process Modeling in Complex Business Domain	2016
3	LAHAJNAR, S.; ROZANEC, A.	The evaluation framework for business process management methodologies	2016
4	FIorentino, R.	Operations strategy: a firm boundary-based perspective	2016
5	LY, L. T.; MAGGI, F. M.; MONTALI, M.; RINDERLE-MA, S.	Compliance monitoring in business processes: Functionalities, application, and tool-support.	2015
6	ČEPELOVÁ, A.; KOREŇOVÁ, D.	Presumptions of the Process Management Application in Terms of Self-government in the Slovak Republic	2017
7	DE ANGELIS, G.; PIERANTONIO, A.; POLINI, A.; RE, B.; WOITSCH, R.	Modeling for Learning in Public Administrations—The Learn PAD Approach	2016
8	KORENOVA, D.; CEPELOVA, A.	Factors influencing process management and effective operation of public administration organizations	2016
9	ZIMMERMANNOVÁ, M.	Business reference model of the local self-government that uses process management	2016
10	GARCÍA-GONZÁLEZ, M.	E-Government: The need to implement a business processes management policy in public administration	2016
11	DARGAN, T.; EVEQUOZ, F.	Designing Engaging e-Government Services by Combining User-Centered Design and Gamification: A Use-Case	2015
12	CORRADINI, F.; POLINI, A.; RE, B.	Inter-organizational business process verification in public administration	2015
13	ROLLI, F.; GIORGETTI, A.; CITTI, P.	Integration of Holistic Non-Conformities Management and Axiomatic Design: a case study in Italian Income Tax Returns Management	2015
14	EID-SABBAGH, R.; WESKE, M.	Analyzing Business Process Architectures	2013
15	PAIM, R.; NUNES, V.; PINHO, B.; SANTORO, F.; CAPPELLI, C.; BAIÃO, F. A.	Structuring a Process Management Center of Excellence	2009
16	EICKER, S.; KOCHBECK, J.; SCHULER, P. M.	Employee Competencies for Business Process Management	2008
17	KIRCHMER, M.; FRANZ, P. VON ROSING, M.	The Chief Process Officer: An Emerging Top Leadership Role	2015
18	LOHMANN, P.; MUEHLEN, M. Z.	Business Process Management Skills and Roles: An Investigation of the Demand and Supply Side of BPM Professionals	2015

19	ILAH, L.; MARTINHO, R.; AYACHI, S.; DOMINGOS, D.; RIJO, R.	Towards a Business Process Management Governance approach using process model templates and flexibility	2016
20	HARMON, P.	Business Process Change	2014
21	OLIVEIRA, J. A.; ALVES, C. F.; VALENÇA, G. Fatores	Fatores Envolvidos na Estruturação de um Escritório de Processos em uma Organização Pública	2016
22	NAPLAVA, P.; PERGL, R.	Empirical Study of Applying the DEMO Method for Improving BPMN Process Models in Academic Environment	
23	IDEN, J.	Investigating process management in firms with quality systems: a multi-case study	2012
24	JAYAGANESH, M.; SHANKS, G.	A cultural analysis of business process management governance in Indian organisations	2009
25	FERGUSON, D. F.; STOCKTON, M.	Enterprise business process management - Architecture, technology and standards	2006
26	BALDAM, R.	In Gerenciamento de Processos de Negócio–BPM	2014
27	PALM, K.; LILJA, J.; WIKLUND, H.	Agencies, it's time to innovate! Exploring the current understanding of the Swedish government's call for innovation	2015
28	PALM, K.; ALGEHED, J.	Exploring enablers of innovative quality development in public administration	2017
29	FERREIRA, V. R. S.; NAJBERG, E.; FERREIRA, C. B.; BARBOSA, N. B.; BORGES, C.	Inovação em serviços de saúde no Brasil: análise dos casos premiados no Concurso de Inovação na Administração Pública Federal	2014
30	BROSE, M. E.	Inovação na gestão pública subnacional: reflexões sobre a estratégia de desenvolvimento do Acre	2014
31	GONZALEZ, R.; LLOPIS, J.; GASCO, J.	Innovation in public services: The case of Spanish local government	2013
32	BRANDÃO, S. M.; BRUNO-FARIA, M. F.	Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração	2013
33	MACAS, M.; LAGLA, L.; FUERTES, W.; GUERRERO, G.; TOULKERIDIS, T.	Data Mining model in the discovery of trends and patterns of intruder attacks on the data network as a public-sector innovation	2017
34	SHEARMUR, R.; POIRIER, V.	Conceptualizing Nonmarket Municipal Entrepreneurship: Everyday Municipal Innovation and the Roles of Metropolitan Context, Internal Resources, and Learning	2017
35	VARGAS, S. M. L.; GONÇALO, C. R.; RIBEIRETE, F.; SOUZA, Y. S.	Práticas organizacionais requeridas para inovação: um estudo em empresa de tecnologia da informação	2017
36	SCUPOLA, A.; ZANFEI, A.	Governance and innovation in public sector services: The case of the digital library	2016
37	STEWART-WEEKS, M.; KASTELLE, T.	Innovation in the Public Sector	2015
38	TORUGSA, N.; ARUNDEL, A.	Rethinking the effect of risk aversion on the benefits of service innovations in public administration agencies	2017
39	KLUMB, R.; HOFFMAN, M. G.	Inovação no setor público e evolução dos modelos de administração pública: o caso do TRE-SC	2016
40	MATEI, A.; BUJAC, R.	Innovation and public reform	2016

(Quadro 5. Continuação)

Seq	Autor	Título	Ano
41	SOUSA, M. M.; FERREIRA, V. R. S.; NAJBERG, E.; MEDEIROS, J. J.	Portraying innovation in the public service of Brazil: Frameworks, systematization and characterization	2015
42	WODECKA-HYJEK, A.	A learning public organization as the condition for innovations adaptation	2014
43	JANSSEN, M.; STOOPENDAAL, A. M. V.; PUTTERS, K.	Situated novelty: Introducing a process perspective on the study of innovation	2015

Fonte: Elaboração própria

Além das obras listadas no Quadro 5, foi feita pesquisa em normas, livros e documentos internos do IFRJ e consulta das referências bibliográficas que constam nos artigos selecionados para que fizessem parte da fundamentação teórica desse trabalho.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

Este capítulo visa apresentar as bases fundamentais dos estudos anteriores realizados por outros autores sobre os temas análogos ao presente trabalho. Como estão relacionados com este estudo, serão apresentados os seguintes assuntos: modelo, gestão de processos na gestão pública, inovação na administração pública e escritório de processos.

A busca por “modelo” traz informações sobre o conceito de modelo e sua finalidade de utilização. A “gestão de processos na gestão pública” foi necessária para levantar o conceito de gestão de processos e o seu uso na administração pública, uma vez que o estudo é voltado para um órgão público federal. A “inovação na administração pública” traz informações sobre inovação no âmbito da administração pública. Considerando que a adoção de gestão de processos é a inovação em questão, pretende-se, com esse tópico, estudar as possíveis barreiras já identificadas em outros trabalhos e considerá-las no desenho da proposta. O último tópico, “Escritório de Processos” apresenta o conceito de escritório, suas possíveis estruturas e formas de implementação, sendo usado para estudar e concluir qual é a melhor forma de trabalhar com a gestão do Escritório de Processos no IFRJ.

3.1 Conceituação de Modelo

Um modelo serve como uma referência (HARMON, 2015), provê os passos para uma implementação (LY et al., 2015) e é usado como um guia que apontará quais são os esforços para se chegar ao ponto vislumbrado, com definição clara das responsabilidades de cada parte envolvida (MCCORMACK et al., 2009). “Os modelos são simplificações para trazer clareza e compreensão de algum aspecto de um problema onde existe complexidade, incerteza, mudança ou pressupostos” (LINDSAY; DOWNS; LUNN, 2003, p. 1018, tradução nossa).

Os modelos podem melhorar a estruturação do conhecimento em uma organização e ser o meio colaborativo de criar e compartilhar aprendizado sobre as atividades desempenhadas, podendo ser utilizado no ambiente do setor público (DE ANGELIS et al., 2016). Construir um modelo flexível e integrado à realidade das organizações torna-se necessário para que suas operações sejam suportadas e melhoradas (PAIM; CAULLIRAUX; CARDOSO, 2008). Dessa forma, é possível produzir conhecimento organizacional (DE ANGELIS et al., 2016), com apoio ao gerenciamento estratégico das operações, bem como formas de encorajar a realização da inovação (FIORENTINO, 2016).

Os modelos podem ser implementados de forma holística, de modo a envolver todas as atividades de um setor e até mesmo de uma organização por inteiro. Um modelo holístico é a maneira sistemática de estabelecer o gerenciamento de processos (KIRCHMER, 2015). Através de um melhor modelo que se adapte à realidade organizacional, é possível implantar projeto, gestão e promoção da aprendizagem relacionada a processos, cujo modelo é um mecanismo de coordenação da forma de gestão dos processos organizacionais (PAIM; CAULLIRAUX; CARDOSO, 2008). Há uma grande quantidade de modelos para implementar o gerenciamento de processos e melhorar os processos da organização (TARHAN; TURETKEN; REIJERS, 2016). É preciso avaliar e escolher uma metodologia que se encaixe nas particularidades da organização (FILIPOWSKA et al., 2009).

A palavra “modelo” é muitas vezes usada para designar modelos propriamente ditos, como também *frameworks* e *softwares* voltados a diversas finalidades. Um modelo é um padrão de referência que serve para representar de forma mais simples a realidade, que é complexa.

Modelos de referência podem ser utilizados para criar um projeto-base de implantação de melhoria de processos (OLIVEIRA, 2012) já que estão intimamente relacionados com a gestão de processos ou *Business Process Management* (OLIVEIRA; MAHLER, 2018) e descrevem boas práticas na gestão de processos (OLIVEIRA, 2012).

A introdução do *Business Process Management* (BPM)

[...] na organização requer uma seleção ponderada de uma abordagem metodológica apropriada, uma vez que o último formalizará atividades, produtos, aplicações e outros esforços da organização neste campo. (LAHAJNAR; ROZANEC, 2016, p. 47, tradução nossa).

Uma metodologia de processo de negócios é uma descrição mais ou menos formal sobre como abordar a solução de um problema de processo. Em essência, a metodologia oferece um plano, geralmente consistindo em um conjunto de fases ou etapas, e um conjunto de ferramentas que podem ser usadas em diferentes pontos ao longo do caminho. (HARMON, 2015, p. 1, tradução nossa).

O objetivo principal do BPM é descrever e implementar, de forma iterativa e coerente, o modelo de negócios através do ciclo de modelagem, melhoria, implementação e monitoramento dos processos, buscando seu melhor desempenho de forma contínua (FERGUSON; STOCKTON, 2006). O BPM é uma metodologia *top-down* – isto é, desenvolvida de cima para baixo, ou do topo para a base – que considera a organização como

um todo, trazendo uma visão que começa como holística e vai sendo restringida a setores menores em busca da identificação dos problemas existentes (HARMON, 2015).

3.2 Gestão de Processos na Administração Pública

A gestão de processos tem foco nas rotinas e atividades organizacionais. "BPM é uma disciplina de gestão que exige que as organizações mudem para o pensamento centrado no processo e reduzam sua dependência de estruturas tradicionais territoriais e funcionais" (DOEBELI, FISHER e GAPP, 2011, p. 184, tradução nossa). Esta é uma forma de implementar processos que considera as tarefas envolvidas (LOHMANN; MUEHLEN, 2015) e utilização de padrões existentes para desenvolver a metodologia de BPM (FERGUSON; STOCKTON, 2006).

"O gerenciamento de processos de negócios está se tornando uma parte importante do negócio operacional das organizações, bem como de muitos novos projetos de melhoria de desempenho" (LAHAJNAR; ROZANEC, 2016, p. 48, tradução nossa). Tal fato dá uma nova visão que ultrapassa as estruturas funcionais (ABPMP, 2013), cuja arquitetura de processo é utilizada para organizar, analisar e gerenciar os diversos processos organizacionais e suas relações (EID-SABBAGH; WESKE, 2013). Ademais, proporciona o aumento da eficiência e eficácia das atividades realizadas nas empresas (PAIANO; CAIONE, 2016).

Em um cenário cuja maioria das informações organizacionais é armazenada em documentos e fontes não estruturadas (PAIANO; CAIONE, 2016), a implementação do gerenciamento efetivo de processos é uma ferramenta-chave para a melhoria contínua do desempenho das organizações (KORENOVA; CEPELOVA, 2016). Desse modo, é possível fornecer a visão do todo que envolve diferentes áreas participantes do processo (ABPMP, 2013) e garantir o conhecimento e o cumprimento do contexto operacional (PAIANO; CAIONE, 2016), sendo condição para se criar uma entidade baseada em conhecimento.

A gestão dos processos melhora a organização dentro dos órgãos públicos, traz maior eficiência e economia a longo prazo (ČEPELOVÁ; KOREŇOVÁ, 2017) e garante uma maior capacidade de resposta às mudanças frequentes na legislação (ROLLI; GIORGETTI; CITTI, 2015; PAIANO; CAIONE, 2016). Também apoia o provisionamento de serviços e melhora sua qualidade. Nesse sentido, atende melhor o público e diminui o orçamento necessário (CORRADINI; POLINI; RE, 2015).

Informações e procedimentos administrativos, escritos em forma de processos, podem ser facilmente compartilhados e ajudar outros órgãos públicos que prestam os mesmos serviços (DARGAN; EVEQUOZ, 2015) a aprimorar, rapidamente, o conhecimento e as operações administrativas. Esse aperfeiçoamento pode ser feito através do compartilhamento de aprendizagem para melhoria e ajustes dos processos, o que insere a colaboração nos órgãos públicos através da utilização de modelos de negócio integrados (CORRADINI; POLINI; RE, 2015).

Apesar das técnicas de formalização e verificação de processos serem pouco utilizadas na prática para organizar as atividades públicas (EID-SABBAGH; WESKE, 2013), “os serviços públicos podem ser modelados, analisados e implantados usando notações e ferramentas para a abstração do processo de negócios” (CORRADINI; POLINI; RE, 2015, p. 1040, tradução nossa). Há uma tendência crescente de utilização da gestão de processos para que sejam alcançados melhores resultados, exista maior agilidade na prestação dos serviços e economia do capital público (ČEPELOVÁ; KOREŇOVÁ, 2017).

A administração pública está inserida em um contexto de constantes mudanças e desafios que surgem através de leis, regulamentações, aparecimento de novas tecnologias (DE ANGELIS et al., 2016), problemas econômicos (ROLLI; GIORGETTI; CITTI, 2015; DE ANGELIS et al., 2016) e a burocracia existente por conta da legislação (ČEPELOVÁ; KOREŇOVÁ, 2017) que trazem a necessidade da introdução de novos procedimentos e regras em um curto espaço de tempo (DE ANGELIS et al., 2016). Esses fatores impactam a eficiência dos processos da esfera pública e trazem mudanças às rotinas e atividades desenvolvidas por esse setor (ČEPELOVÁ; KOREŇOVÁ, 2017).

A grande quantidade de atividades desenvolvidas pelo setor público é outra característica encontrada nessa esfera e reflete em processos e estruturas organizacionais complexas, havendo maior número de requisitos para ser eficiente (ZIMMERMANNNOVÁ, 2016). A busca por formas de melhoria na eficácia e eficiência dos processos públicos não é tarefa fácil (ROLLI; GIORGETTI; CITTI, 2015) e enfrenta desafios oriundos de novas formas de prestação de serviços (DE ANGELIS et al., 2016), da insuficiência de procedimentos e da falta de planejamento no setor público (GARCÍA-GONZÁLEZ, 2016). O setor carece de boas práticas que deem suporte à quantidade de serviços oferecidos (ZIMMERMANNNOVÁ, 2016).

A administração pública costuma buscar soluções típicas das empresas privadas (KORENOVA; CEPELOVA, 2016) para a minimização de suas dificuldades, absorvendo propostas inovadoras que reduzam os custos e aumentem a eficácia e eficiência na entrega dos serviços públicos (ROLLI; GIORGETTI; CITTI, 2015; KORENOVA; CEPELOVA, 2016).

A inserção do gerenciamento de processos no setor público deve ser vista com prioridade, já que proporciona benefícios, como o aumento da eficiência na execução das atividades e conhecimento sobre as atividades realizadas. Outra vantagem é a motivação dos funcionários, pois eles são responsáveis pelo resultado dos processos como um todo, melhora na entrega dos requisitos do cliente, além de diminuição da corrupção (KORENOVA; CEPELOVA, 2016).

A gestão de processos deve ser aplicada, sistematicamente, no tratamento de assuntos públicos (ČEPELOVÁ; KOREŇOVÁ, 2017) e capacitar as organizações a reagirem de modo flexível aos novos cenários do ambiente (EICKER; KOCHBECK; SCHULER, 2008). Dessa forma, é possível alcançar um potencial máximo de execução dos processos (KORENOVA; CEPELOVA, 2016) e encontrar vantagens competitivas imediatas e duradouras (KIRCHMER, 2015).

3.2.1 Método PDCA

Para apoiar o alcance de um potencial máximo de execução dos processos, é necessária uma gestão de processos com qualidade (MARIANI, 2005) e, para atingi-la, é necessário estabelecer políticas e objetivos, além de um planejamento, controle e melhoria contínuos (OLIVEIRA, 2006). Uma organização com a finalidade de garantir excelência em produtos e serviços prestados aos clientes e melhorar a satisfação de todas as partes envolvidas no processo (FELTRACO et al., 2012) deve trilhar esse caminho.

Nesse sentido, tem-se o sistema de gerenciamento de processos denominado *Plan, Do, Check, Act* (PDCA), que é uma ferramenta para tomada de decisões com base na melhoria contínua e padronização dos processos existentes em uma organização (FELTRACO et al., 2012). Também chamado de ciclo administrativo, suas funções são denominadas de planejar, organizar, dirigir e controlar (VALICHESKI, 2013). O PDCA pode ser usado nas organizações para gerenciamento e controle da qualidade dos processos com base na definição de metas e seu respectivo alcance. Conforme afirmado por Feltraco et al. (2012, p.

47), as “(...) melhorias são realizadas por pequenos incrementos, ao longo do tempo e, quando somadas, representam grandes ganhos de qualidade e produtividade”.

O método começa com o planejamento e definição de metas – PLAN; execução dos métodos estabelecidos para se atingir as metas – DO; verificar se o que foi planejado está sendo executado – CHECK. A partir dos resultados alcançados, tem-se dois caminhos distintos a seguir: quando a verificação mostra que não foi possível atingir os resultados propostos, deve-se partir para o estudo de ações corretivas e, a seguir, retomar o método PDCA, porém se os resultados propostos foram atingidos, deve-se, então, padronizar o processo, assegurando, assim, sua continuidade – ACT – em um ciclo contínuo no qual as quatro etapas são executadas (MARIANI, 2005). O método PDCA deve ser executado durante a gestão de processos visando alcançar a melhoria necessária nos processos e nos serviços prestados pela instituição que utiliza essa metodologia (FELTRACO et al., 2012).

3.3 Inovação na Administração Pública

O cenário atual nas organizações sinaliza para o cuidado de se evitar alterações bruscas, preservando a estabilidade para que não haja impacto nas entregas do dia a dia, mas isso precisa ser mudado se a organização quiser prosperar a partir dos benefícios da inovação (STEWART-WEEKS; KASTELLE, 2015). A inovação está sendo priorizada em todo o mundo, não apenas no setor privado (PALM; LILJA; WIKLUND, 2015; KLUMB; HOFFMAN, 2016), mas também quando se trata de aumentar a qualidade, eficiência e eficácia na administração pública (PALM; LILJA; WIKLUND, 2015).

Muitos dos processos de inovação elaborados na esfera pública ainda têm base em atributos da Administração Pública Tradicional (KLUMB; HOFFMAN, 2016) em que havia muita burocracia e baixa eficiência. “O modelo burocrático da administração pública foi criticado por ser rígido, baseado em sistemas hierárquicos e na tomada de decisões ‘de cima para baixo’, que leva ao distanciamento da administração de seus cidadãos” (MATEI; BUJAC, 2016, p. 763). No entanto, a busca pela superação das práticas clientelistas e o movimento para a diminuição da burocracia (FARAH, 1997) trazem padrões menos burocráticos através de seus princípios norteadores da reforma do Estado (FERREIRA et al., 2014), cuja origem vem do gerencialismo (KLERING; ANDRADE, 2006).

A evolução do funcionamento da área pública traz consigo a propensão para criar inovação (WODECKA-HYJEK, 2014). A forma inovativa de administrar identifica problemas e desenvolve novos processos para implementar novas soluções (MATEI; BUJAC, 2016), estando baseada na busca da eficiência e na prestação de serviços com maior qualidade (KLERING; ANDRADE, 2006).

Estudos em inovação são oriundos do setor privado (FERREIRA et al., 2014), o qual inova com orientação para o mercado (VARGAS et al., 2017). É deste setor que vem, tradicionalmente, a maior concentração de ideias inovadoras (GONZALEZ; LLOPIS; GASCO, 2013). Apesar disso, nem sempre as demandas que levam à necessidade de inovar são identificadas através de mecanismos de mercado. No caso da perspectiva de inovação na área pública, mesmo não tendo necessidades de atualizar seus serviços com base na competição de mercado (GONZALEZ; LLOPIS; GASCO, 2013), o que ocorre é a transposição da competição. Esta, originalmente existente no setor privado, é migrada para o público, quando se procura incorporar padrões gerenciais com a utilização de métodos e técnicas desenvolvidos pelo setor privado (KLERING; ANDRADE, 2006).

A Administração Pública enfrenta inúmeros desafios como o aumento da demanda da sociedade por serviços públicos democráticos, transparentes e sustentáveis (KLUMB; HOFFMAN, 2016) que requerem uma capacidade de mudar e inovar (PALM; ALGEHED, 2017). Tal constatação traz evidências de que o setor público se torna cada vez mais dependente da inovação e da criatividade (SOUSA et al. 2015). Os procedimentos e métodos adotados pela Administração Pública para inovar podem surgir através das interações com a sociedade civil, dentro de departamentos ou por funcionários que estão atuando no dia a dia com os serviços públicos e possuem oportunidade de identificar e criar regimes e formas inovadoras de atuação (SHEARMUR; POIRIER, 2017).

A inovação pode tornar a prestação dos serviços públicos mais eficiente e eficaz, bem como pode levar a uma melhora na gestão dos recursos (FERREIRA et al., 2014). Além disso, é possível impulsionar o desenvolvimento econômico (MATEI; BUJAC, 2016; STEWART-WEEKS; KASTELLE, 2015). Inovar pode, ainda, melhorar a qualidade (FERREIRA et al., 2014) e a competitividade dos serviços públicos ofertados à população (MATEI; BUJAC, 2016).

Transformar o setor público em inovativo traz mudanças nos cenários que se apresentam aos gerentes públicos e em suas relações com os cidadãos e autoridades eleitas (LYNN, 1993). Desse modo, há a oportunidade de criar e aplicar soluções práticas e inovadoras, no sentido de que não foram aplicadas da mesma forma antes, a problemas identificados (SHEARMUR; POIRIER, 2017). Para praticar a inovação, o setor público pode adotar políticas inovadoras que promovam o desenvolvimento econômico e social. Tais políticas podem abranger inovações técnicas e de serviços realizadas pelos órgãos públicos (SHEARMUR; POIRIER, 2017). Desse modo, será possível o controle ativo nessas organizações (GONZALEZ; LLOPIS; GASCO, 2013).

Inúmeros governos em todo o mundo já promovem a inovação como uma ferramenta-chave para elevar a qualidade dos serviços públicos (GONZALEZ; LLOPIS; GASCO, 2013). No Brasil, há evidências do grau de importância atribuído à inovação pelos programas e concursos que motivam os servidores a implementar inovação em seu ambiente de trabalho (SOUSA et al. 2015), além do incentivo de decisores que produzem políticas públicas e serviços públicos inovadores (KLUMB; HOFFMAN, 2016).

No entanto, desenvolver algo novo “sem trazer uma transformação significativa no processo de definição e implementação de políticas públicas” (KLERING; ANDRADE, 2006,

p. 78) não é suficiente. É preciso, de fato, criar melhorias importantes no setor público e nos serviços oferecidos (MACAS et al. 2017), além de aumentar as habilidades gerenciais e a consciência dos aspectos sociais e econômicos (VARGAS et al., 2017) que os órgãos públicos devem possuir.

“Nas últimas décadas, as organizações públicas brasileiras têm evoluído em termos de inovação tanto nos serviços prestados à sociedade quanto em seus processos internos” (KLUMB; HOFFMAN, 2016, p. 86). As soluções desenvolvidas aplicam-se, normalmente, a resolver problemas práticos associados aos aspectos materiais de responsabilidade pública ou desenvolvendo novos serviços para abordar problemas identificados pelo órgão ou por seus funcionários (SHEARMUR; POIRIER, 2017).

Os autores Brandão e Bruno-Faria (2013) afirmam que a inovação, tanto pública como privada, cria produtos, processos e métodos desenvolvidos pelas instituições de maneira pioneira, mas também os que foram adotados de outras organizações. O setor privado elabora mais inovações pioneiras enquanto o público adota inovações geradas em outras organizações. Isso pode ser explicado pelo fato de o setor público não basear suas inovações em orientação para o mercado criando algo ainda inexistente, e sim para as necessidades públicas baseadas na interação com a sociedade. Dessa forma, os processos inovativos públicos são classificados como imitativos, adotivos ou voltados para políticas (SHEARMUR; POIRIER, 2017).

Esse processo de adoção de ideias já existentes requer a realização de *benchmarking* para a busca de informações que possam levar a organização pública a adotar um novo processo (STEWART-WEEKS; KASTELLE, 2015). O fato de o setor público ter um processo inovativo voltado para a adoção de inovações já desenvolvidas por terceiros e novas apenas para o órgão que a está adotando, não o relaciona à criação de novos produtos, serviços ou processos (SHEARMUR; POIRIER, 2017). Embora o setor público também produza esses mesmos produtos como resultado da inovação (BRANDÃO; BRUNO-FARIA, 2013; KLUMB; HOFFMAN, 2016), normalmente as inovações públicas são adotivas (BRANDÃO; BRUNO-FARIA, 2013). Uma terceira perspectiva é apresentada, na qual o governo é o indutor de inovações no setor privado quando se refere a compras públicas (MOREIRA; VARGAS, 2012). Os autores citam que fornecedores têm foco na análise dos pré-requisitos definidos pelos órgãos governamentais e, a partir disso, podem criar inovações que os tornarão aptos a participarem das licitações.

Diante de todos esses argumentos, é inegável que o setor público está se mostrando disposto a criar um ambiente propício ao nascimento de ideias inovadoras (GONZALEZ; LLOPIS; GASCO, 2013).

O que se percebe é que a inovação, em se tratando do setor público, pode ser considerada qualquer ação que suplante um estado anterior da ação governamental, seja em uma ação meramente administrativa, com a reestruturação ou criação de novos métodos ou processos de trabalho, por exemplo, seja em políticas públicas que possam transformar uma determinada realidade social de um jeito novo, ou mesmo de forma menos onerosa, portanto mais eficiente e eficaz (FERREIRA et al., 2014, p. 1213).

A pesquisa de Ferreira et al. (2014) aponta que as inovações no setor público são, em sua grande maioria, caracterizadas por pequenas mudanças em estruturas de serviços ou em processos de trabalho. Muitas inovações não exigem invenções originais e envolvem métodos bem elaborados, implementados e com utilização de tecnologia, como inovações de processos e de serviços (MATEI; BUJAC, 2016).

Segundo os estudos de SOUSA et al. (2015), os tipos de inovação mais praticados no setor público são: organizacional, de processo, de comunicação e de produto. A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2005) corrobora os mesmos quatro tipos de inovação e apresenta a definição de cada um, conforme será visto a seguir.

No que diz respeito à inovação de produto, a OCDE (2005, p. 57) define que "O termo 'produto' abrange tanto bens como serviços". Uma inovação de produto é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que diz respeito a suas características ou usos previstos. Tem como base novos conhecimentos e tecnologias ou novos usos e combinações para conhecimentos ou tecnologias já existentes. São exemplos de inovação de produto a inclusão de melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, *softwares* incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais.

O segundo tipo de inovação é a de processo, caracterizada pela implementação de um método de produção ou distribuição novo e também de mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou *softwares*. As inovações de processo podem objetivar o aumento da qualidade significativamente melhorada. São exemplos desse tipo de inovação a implementação de um novo sistema de reservas em agências de viagens e o desenvolvimento de novas técnicas para gerenciar projetos em uma empresa de consultoria.

A inovação organizacional é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas. Ressalta-se que esse novo método deva ser inédito na empresa e que seja reflexo do resultado de decisões estratégicas tomadas pela gerência. As inovações organizacionais em práticas de negócios compreendem a implementação de novos métodos para a organização de rotinas e procedimentos voltados à condução do trabalho. São exemplos de inovação organizacional a implementação de novas práticas para melhorar o compartilhamento do aprendizado e do conhecimento no interior da empresa.

O quarto tipo é a inovação de *marketing*, que compreende mudanças substanciais no *design* do produto, constituindo um novo conceito de *marketing*, com modificações na forma e na aparência do produto que não alteram suas características funcionais ou de uso. São exemplos de inovação de *marketing* o *design* de produto, que é a implementação de uma mudança significativa no estilo de uma linha de móveis para lhe dar uma nova aparência e ampliar seu apelo.

Já Ferreira et al. (2014, p. 1221) cita três tipos de inovações como sendo as existentes no âmbito público: inovação de processo, inovação organizacional e inovação de serviço.

A inovação de processo é expressa nos casos analisados como: redesenho, simplificação e informatização de processos, desburocratização, avaliação e controle administrativos, garantia de transparência e interpretação (brechas legais) da legislação, sendo essa a mais encontrada na pesquisa.

A inovação organizacional é caracterizada pelo desenvolvimento de novos arranjos e estruturas institucionais para a provisão de serviços.

A inovação de serviço refere-se a iniciativas de ação direta para a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Inovações podem ser utilizadas para trazer benefícios à organização, tendo estratégias gerenciais como forma de adoção (GONZALEZ; LLOPIS; GASCO, 2013). A inovação de produto, substituída pela inovação de serviço no setor público (HOLLANDERS et al., 2013), por exemplo, objetiva trazer o aumento da qualidade de um serviço prestado pela empresa (WINDRUM, 2008). Por outro lado, “a inovação de processo pode reduzir custos de produção, melhorar a qualidade, ou ainda, produzir ou distribuir produtos novos ou melhorados” (VARGAS et al. 2017, p. 223). E a inovação de *marketing*, chamada no setor público de inovação de comunicação (SCUPOLA; ZANFEI, 2016), caracteriza-se pela

criação de uma nova forma de promover a organização ou os serviços prestados por ela (HOLLANDERS et al., 2013; SCUPOLA; ZANFEI, 2016).

Ações estratégicas podem significar também a implementação de mais de uma inovação para se aumentar as chances de obter resultados positivos com a adoção de inovações como, por exemplo, inovação de processo e de comunicação que são complementares. Quando utilizadas em conjunto elevam os benefícios das inovações de serviços (TORUGSA; ARUNDEL, 2017). O que precisa estar claro é que em se tratando da esfera pública, os efeitos resultantes de processos inovadores têm foco na construção de uma relação mais eficaz com a sociedade (BRANDÃO; BRUNO-FARIA, 2013).

Processos de inovação também trazem conhecimento, por meio da introdução de mudanças nas rotinas e estruturas institucionais (WINDRUM, 2008), podendo aumentar o desempenho da organização quando consegue reduzir custos administrativos, melhorar a produtividade e aumentar o conhecimento dentro da organização (VARGAS et al., 2017).

O conhecimento criado entre os indivíduos em uma instituição é aplicado nas próprias práticas da organização e isso caracteriza a aprendizagem contínua (VARGAS et al., 2017). A gestão desse conhecimento gerado induz a inovações (BROSE, 2014) cujos resultados de processos de aprendizagem são a geração de inovação (VARGAS et al., 2017). As inovações geradas são facilmente copiadas e propagadas no âmbito público, o que representa disseminação de conhecimento no setor, ao contrário da iniciativa privada, na qual essa difusão simboliza uma ameaça (SOUSA et al. 2015). “A busca pelo compartilhamento do conhecimento nas organizações pode ser entendida como um processo que amplia o conhecimento criado pelos indivíduos participantes” (VARGAS et al., 2017, p. 226) e aumenta as suas capacidades e habilidades de inovar (DEMIRCIOGLU; AUDRETSCH, 2017).

As condições organizacionais exercem influência na capacidade de inovação de uma instituição (WODECKA-HYJEK, 2014). A liderança de uma organização precisa dar permissão aos seus colaboradores que possuem coragem, energia e motivação para inovar, incentivá-los a desenvolver projetos inovadores que poderão obter sucesso ou não e, em caso negativo, precisarão aceitar e encará-lo como aprendizado do processo de inovação (STEWART-WEEKS; KASTELLE, 2015). Os processos de inovação em organizações públicas são necessários para que se atinja a eficiência nesse setor (WODECKA-HYJEK, 2014).

A Administração Pública é um sistema complexo que precisa coordenar e alinhar a inovação para que obtenha efetivos resultados (PALM; LILJA; WIKLUND, 2015). A inovação pode ser inserida no setor público através de projetos. Projetos de inovação envolvem grande complexidade pelo alto volume de trabalho necessário para construí-lo (JANSSEN; STOOPENDAAL; PUTTERS, 2015) e envolve a aprendizagem da organização (WODECKA-HYJEK, 2014) no contexto público.

O modelo de Wodecka-Hyjek (2014) apresenta uma proposta para introduzir a inovação com base na aprendizagem organizacional, começando por uma análise na instituição que possa trazer à tona suas dificuldades atuais e fatores inerentes ao seu ambiente. A partir desses achados, são buscadas as soluções para a resolução dos problemas identificados, passando por uma fase que trabalha a aceitação da inovação, até chegar a sua implementação e posterior acompanhamento para encontrar possíveis pontos de melhoria e buscar as soluções. Esse modelo será utilizado na solução proposta neste trabalho.

O modelo contém as cinco fases detalhadas a seguir:

- a) Fase 1: Identificação dos problemas e necessidades – É nesse momento que são identificados os problemas existentes e o que precisa ser inovado, sempre observando a busca por baixo custo e aumento da qualidade dos produtos e serviços oferecidos pelo setor público e considerando as restrições existentes no ambiente no qual o órgão está inserido;
- b) Fase 2: Geração de ideias – A busca por soluções criativas deve ser considerada e pode ser encontrada ao realizar *benchmarking* com outras entidades públicas ou não, mas que sejam referência ou possuam experiência na solução que está sendo buscada. Nessa etapa, o foco deverá ser reduzir a burocracia para criar condições nas quais possa haver aumento do conhecimento para estimular a criatividade;
- c) Fase 3: Aceitação da inovação – Essa fase é usada para alinhar as expectativas, buscando colaboração, aceitação de soluções e eliminação de conflitos. Para isso, a comunicação é fundamental;
- d) Fase 4: Implementação da inovação – A implementação de inovação necessita de recursos, por isso as soluções escolhidas precisam estar alinhadas à quantidade de recursos disponíveis. Nessa fase, são constituídas as equipes que irão trabalhar nos projetos de implementação de inovação, os quais irão proporcionar mudanças aos processos existentes e à estrutura organizacional. Tais iniciativas podem alterar

atribuições de funcionários e significar a necessidade de aquisição de novos conhecimentos. Por isso, a colaboração firmada na Fase 3 é tão importante;

- e) Fase 5: Monitoramento da inovação implementada – Fase na qual deve ser feita a avaliação e a medição permanente dos resultados alcançados considerando os efeitos sociais, econômicos e organizacionais. Lições aprendidas devem ser extraídas da experiência vivida para melhorar as soluções presentes, buscando o aperfeiçoamento contínuo, impulsionado pelo conhecimento adquirido, o qual irá trazer uma constante evolução no ambiente organizacional.

O modelo apresentado é um mecanismo para a introdução de aspectos inovadores em organizações públicas e preza pela evolução contínua do conhecimento organizacional por meio de sucessivos ciclos inovadores. Vargas et al. (2017) corroboram a ideia do modelo de Wodecka-Hyjek (2014) quando afirmam que a aprendizagem é um processo contínuo e que o próprio conhecimento gerado na instituição é utilizado para a geração de novas ideias. “Uma organização que aprende é propícia ao desenvolvimento de funcionários não apenas temporariamente, mas, ao fornecer condições específicas, garante o desenvolvimento permanente” (WODECKA-HYJEK, 2014, p. 151).

Os benefícios da implantação da inovação foram apresentados. A inovação foi mostrada como sendo fundamental para a melhoria do desempenho de organizações, tanto do setor privado quanto do setor público (SOUSA et al. 2015). Porém, há entraves para a introdução de inovações na Administração Pública, dificultando o alcance dos benefícios possíveis com o uso de inovações (PALM; ALGEHED, 2017). O caminho para implementar a inovação na maioria dos contextos pode ser desviado por buracos e quedas, principalmente no setor público, cujas condições externas ou movimentos repentinos políticos e de liderança ocorrem constantemente (STEWART-WEEKS; KASTELLE, 2015). O que precisa ser feito é ter conhecimento e experiência em inovação para compreender como as barreiras podem afetar a atividade inovadora (DEMIRCIOGLU; AUDRETSCH, 2017) e, a partir daí, desenvolver habilidades no setor público para implementar inovação (STEWART-WEEKS. KASTELLE, 2015).

3.3.1 Barreiras para a inovação

As organizações atravessam obstáculos, desafios e impedimentos quando decidem implantar inovações (SANDBERG; AARIKKA-STENROOS, 2014). Essas dificuldades a serem enfrentadas durante os processos de inovação ganham a denominação de barreiras. Sandberg e Aarikka-Stenroos (2014) defendem que as barreiras organizacionais enfrentadas irão variar de acordo com o ambiente organizacional.

Duas barreiras internas identificadas dentro das organizações (GRIFFIN et al., 2014) são: a mentalidade restrita cuja característica apresentada é a grande dificuldade de mudança cognitiva – transição da mentalidade atual para uma nova (STORY et al., 2014) – e as barreiras políticas, que causam dificuldade na aceitação de um projeto de inovador (GRIFFIN et al., 2014). Hazée, Delcourt e Vaerenbergh (2017) citam uma terceira barreira organizacional, a rejeição cultural.

As interações humanas têm papel-chave quando pretende-se introduzir inovação em um ambiente. Elas podem contribuir ou trazer dificuldades para a adoção de uma inovação e para o clima que irá se instaurar durante a mudança (STORY et al., 2014). Normalmente, deixa-se de lado a promoção da transformação de mentalidade e comportamentos para dar foco na parte racional, o que inúmeras vezes prejudica a implantação de inovações (HODGKINSON; HEALEY, 2014).

Para reverter as possíveis desaprovações, a cultura inovadora deve fazer parte dos processos de inovação organizacionais (STORY et al., 2014; STACHO et al., 2016) e oferecer apoio aos projetos inovadores, trazendo maiores chances de sucesso. A congruência entre os valores – o que é incentivado pela alta administração e as normas – e o comportamento que se espera dos funcionários segue sendo adicionado como mais um facilitador do processo inovador (ISIDRO-FILHO; GUIMARÃES; PERIN, 2011).

A maioria das mudanças que ocorrem no âmbito organizacional é superficial e não implementa as ações necessárias na forma de trabalho (ABPMP, 2013). Essas transformações necessitam de um preparo de quem está à frente de um processo de inovação, para convencer os funcionários e gerentes da empresa. Os líderes têm papel fundamental na promoção de ações que irão influenciar o grupo e facilitar a adoção da inovação (STORY et al., 2014). Os colaboradores deverão adquirir novas competências profissionais relacionadas às técnicas dos serviços inovadores (ISIDRO-FILHO; GUIMARÃES; PERIN, 2011; STORY et al., 2014).

Nos diversos artigos considerados são elencadas as barreiras para a inovação. No Quadro 6, estão listadas as principais barreiras encontradas em cada um dos artigos avaliados e os autores que as citaram.

Quadro 6 - Barreiras encontradas na literatura

(Continua)

Barreira Consolidada	Barreiras citadas	Autores
Conservadorismo/Aversão ao novo	Conservadorismo	(MOLYNEUX-HODGSON e BALMER, 2014)
	Rotinas organizacionais novas/Descontinuidade de rotinas	(STORY et al., 2014)
Burocracia, Legislação e regulamentos, Padrões e normas	Regulamentos e legislação a serem seguidos por órgãos públicos/Burocracia e inflexibilidade da administração	(SHEN, 2017)
	Regulamentos e legislação a serem seguidos	(MOLYNEUX-HODGSON e BALMER, 2014)
	Regulamento	(BUSOM e VÉLEZ-OSPINA, 2017)
	Legislação e regulamentos, Padrões e normas/Procedimentos administrativos longos	(THOMÄ, 2017)
Tempo restrito	Tempo restrito	(SHEN, 2017)
	Tempo restrito	(MOLYNEUX-HODGSON e BALMER, 2014)
Medo da perda de autonomia	Medo da perda de autonomia	(SHEN, 2017)
Cultura não favorável a mudanças	Diferença cultural	(SHEN, 2017)
	Cultura restrita	(STORY et al., 2014)
	Cultural	(HAZÉE, DELCOURT e VAERENBERGH, 2017)
	Cultural	(MORAES SOBRINHO et al., 2014)
Falta de Formação especializada	Equipe inexperiente na inovação	(SHEN, 2017)
	Falta de importantes competências para inovação	(STORY et al., 2014)
	Complexidade	(HAZÉE, DELCOURT e VAERENBERGH, 2017)
	Formação especializada	(BUSOM e VÉLEZ-OSPINA, 2017)
	Profissional pouco capacitado	(MORAES SOBRINHO et al., 2014)
	Desconhecimento da nova tecnologia	(ISIDRO-FILHO, GUIMARÃES e PERIN, 2011)
	Falta de pessoal qualificado/Falta de informação de mercado	(THOMÄ, 2017)

(Quadro 6.Continuação)

Barreira Consolidada	Barreiras citadas	Autores
Falta de recursos financeiros	Falta de recursos financeiros	(SHEN, 2017)
	Despesa de mudanças	(MOLYNEUX-HODGSON e BALMER, 2014)
	Falta de recursos financeiros	(STORY et al., 2014)
	Financiamento/Apoio público	(BUSOM e VÉLEZ-OSPINA, 2017)
	Custo elevado/Falta de financiamento/Risco econômico	(THOMÄ, 2017)
Falta de informação sobre a inovação	Ter pouca consciência das oportunidades que podem ser oferecidas ao se envolver em colaborações universidade-indústria (GALÁN-MUROS e PLEWA, 2016)	(SHEN, 2017)
	Falta de informação	(MOLYNEUX-HODGSON e BALMER, 2014)
	Tecnologia	(BUSOM e VÉLEZ-OSPINA, 2017)
	Falta de informação tecnológica	(THOMÄ, 2017)
Interação humana	Falta de habilidades de negociação entre as equipes que irão interagir (SIEGEL, 1999)	(SHEN, 2017)
	Interação humana	(STORY et al., 2014)
Resistências internas e externas	Resistência dos consumidores	(HEIDENREICH e KRAEMER, 2016)
	Resistência dos consumidores	GRIFFIN <i>et al.</i> , 2014
	Resistência dos consumidores	(MOLYNEUX-HODGSON e BALMER, 2014)
	Resistência dos consumidores	(STORY et al., 2014)
	Resistência ao uso	(ISIDRO-FILHO, GUIMARÃES e PERIN, 2011)
	Resistência interna	(THOMÄ, 2017)
Problemas organizacionais	Barreiras políticas	GRIFFIN <i>et al.</i> , 2014
	Problemas organizacionais	(THOMÄ, 2017)
Riscos	Riscos	(MOLYNEUX-HODGSON e BALMER, 2014)
	Riscos	(BUSOM e VÉLEZ-OSPINA, 2017)

Barreira Consolidada	Barreiras citadas	Autores
Falta de promoção de transformação da mentalidade		
	Mentalidade restrita	(HEIDENREICH e KRAEMER, 2016)
	Mentalidade restrita	(STORY et al., 2014)
	Mentalidade restrita	(HAZÉE, DELCOURT e VAERENBERGH, 2017)
	Falta de promoção de transformação da mentalidade	(HODGKINSON e HEALEY, 2014)
Falta de liderança	Liderança	(STORY et al., 2014)

Fonte: Faria; Toda; Oliveira (2018)

As barreiras em processos inovadores devem ser minimizadas. Shen (2017) afirma que é preciso criar um direcionamento para construir e aumentar a capacidade de inovação das organizações, considerando as relações entre cada uma das barreiras e suas influências entre si. Sendo assim, projetos inovadores devem conter processos gerenciais para realizar escolhas estratégicas em inovação (RHÉAUME; GARDONI, 2015) e estarem preparados para combater as resistências (HEIDENREICH; KRAEMER, 2016).

3.4 Escritório de Processos

Um modelo para direcionar a mudança organizacional, orientando e viabilizando a atuação profissional das pessoas da organização é de fundamental importância (ARAÚJO; GARCIA; MARTINES, 2017) para melhorar o desempenho das organizações. Uma vez que as empresas que estão se destacando no mercado utilizam a gestão baseada em processos (TREGGAR; JESUS; MACIEIRA, 2010), o uso de um projeto de BPM que implementa inovações organizacionais é essencial.

De acordo com Garbutt, Seymour e Rudman (2017), para que esse tipo de projeto seja bem-sucedido, o envolvimento da alta gestão é de extrema importância. Doebeli, Fisher e Gapp (2011) citam a governança como forma de criar o direcionamento organizacional necessário e apoiar a introdução do BPM. As práticas de governança de BPM podem ser estabelecidas para influenciar a cultura praticada nas organizações (JAYAGANESH; SHANKS, 2009).

Porém, a governança pode introduzir controles excessivos e virar um obstáculo ao gerenciamento de processos, precisando utilizar meios formais e informais para garantir a

consistência da gestão de processos. Nesse contexto, é preciso o desenvolvimento de uma abordagem holística para a implementação de BPM e do planejamento que considere elementos globais da organização (ROSEMANN; BRUIN, 2005). Os detalhes de implantação irão variar de acordo com cada empresa (GOEKE; ANTONUCCI, 2013).

A governança dos processos da organização pode ser realizada utilizando-se um modelo de processos (GOEKE; ANTONUCCI, 2013). O modelo pode ser absorvido e passar a ser adotado de forma global na instituição, criando um padrão para as diferentes unidades de uma mesma organização (ILAHY et al., 2016).

O gerenciamento de processos de negócios (BPM) é uma questão-chave para as organizações (JAYAGANESH; SHANKS, 2009), sendo o meio pelo qual elas podem alcançar maiores níveis de eficiência (HARMON, 2014). Uma empresa que possui processos mapeados em uma cadeia de valor, com seus fluxos integrados e detalhados, demonstra estar empenhada em aumentar seus níveis de qualidade (IDEN, 2012), usando o poder da inovação de processos para aumentar a produtividade das atividades realizadas (HARMON, 2014). Isso também ocorre nas organizações públicas (OLIVEIRA; ALVES; VALENÇA, 2016).

Conforme a gestão de processos evolui e a maturidade em BPM aumenta, as organizações costumam instituir um Centro de Excelência – *Center of Excellence* (CoE). O CoE provê serviços de BPM de forma centralizada (ROSEMANN, 2010; ABPMP, 2013), sendo utilizado como mecanismo para criar um ambiente favorável à adoção da inovação dentro do cenário organizacional (JESUS et al. 2010).

Segundo Pinho et al. (2008, p. 27),

O Escritório de Processos surge como uma proposta de resposta à necessidade de institucionalizar a gestão dos processos, tornando-a, de forma efetiva, parte do cotidiano das tarefas e, ainda, da cultura da organização.

Desse modo, torna-se um mecanismo para promover a governança institucional (OLIVEIRA; ALVES; VALENÇA, 2016).

Os Escritórios de Processos são centros de excelência que realizam a gestão de todo o ciclo de vida dos processos (PAIM et al., 2009), passando pelas fases de planejamento, análise, desenho, implementação, monitoramento e controle e refinamento (ABPMP, 2013). Os escritórios promovem a integração dos projetos de BPM (SANTOS, 2014), tendo a missão de institucionalizar a gestão a partir dos processos e fazer com que ela perdure na organização (BALDAM, 2014).

Os escritórios podem apoiar a inovação, a mudança de mentalidade (ABPMP, 2013), fomentar a inovação nas ações de gestão de processos (TREGGAR; JESUS; MACIEIRA, 2010) e promover a articulação da gestão de processos através de uma visão compartilhada. Tais escritórios são responsáveis por garantir a contínua adoção e execução das práticas em processos (PINHO et al., 2008) de forma estruturada (OLIVEIRA; ALVES; VALENÇA, 2016). Podem, ainda, desenvolver a governança de BPM (BALDAM, 2014) e garantir a agregação de valor através do BPM (TREGGAR; JESUS; MACIEIRA, 2010).

O nome dado à área responsável por processos define os objetivos que a empresa tem com o estabelecimento do setor (HARMON, 2014):

- a) um grupo de BPM reflete uma ênfase no gerenciamento;
- b) um grupo de Excelência em Processos sugere projetos de redesenho e melhoria de processos;
- c) um grupo de *Business Process Automation* sugere uma ênfase em TI.

Baldam (2014) cita alguns dos nomes que o setor responsável pela gestão de processos pode possuir: Coordenação de Processos, Diretoria de Processos, *Processwarehouse*, Escritório de Processos, Escritório de BPM (*BPM Office* – BPMO), Centro de Excelência em BPM (BPMCoE), Grupo de BPM, *Business process competency center*.

Harmon (2014) chama de grupo BPM os responsáveis em iniciativas de processos, que apoiam a mudança de processos e servem como centro de priorização, planejamento e coordenação do redesenho de processos ou projetos de melhoria de processos de uma empresa. Essas pessoas podem estar localizadas em diversos setores e essa variação irá indicar o grau de importância que a empresa atribui ao gerenciamento de processos. Treggar, Jesus e Macieira (2010) afirmam que uma localização que se reporte diretamente a uma área executiva e uma localização centralizada, não estando pulverizado por diversos departamentos, dará ao escritório a possibilidade de ampliar sua atuação. Os autores afirmam, ainda, que caso a empresa esteja espalhada geograficamente, uma atuação nessas diversas localidades pode ser considerada importante.

O grupo BPM, considerando a estrutura organizacional, pode estar localizado (HARMON, 2014):

- a) na área de Tecnologia da Informação (TI) - se o foco for iniciativa de automação de processos;
- b) em departamentos específicos - se a organização estiver focada no redesenho ou melhoria de processos de negócios específicos;
- c) no nível corporativo - quando a empresa está focada na forma de pensar em processos e em gestão de processos como recursos estratégicos alinhados com a estratégia corporativa.

Pinho et al. (2008) apresentam duas formas de atuação do escritório: uma voltada para estruturas funcionais e a outra com foco em organizações orientadas por processos. Desse modo, mostram a preocupação com a inserção de processos na estrutura organizacional que deve considerar a cultura praticada. Nas organizações voltadas para estruturas funcionais, a atuação vai além da análise e proposta de melhorias, sendo de sua competência a inserção e a gestão das práticas de gerenciamento de processos na cultura da organização (PINHO et al., 2008).

Naplava e Pergl (2015) apresentam uma abordagem de inserção da cultura de processos em uma instituição de ensino que possuía uma estrutura funcional e que foi iniciada no gabinete do Reitor, por meio da modelagem dos processos *as-is* e *to-be* e cujo resultado alcançado foi apresentado para toda a comunidade acadêmica. No caso de estruturas orientadas por processos, a atuação é voltada para a normatização e criação de padrões de gestão de processos e a responsabilidade dos processos é de cada setor (PINHO et al., 2008).

Pinho et al. (2008) afirmam que é preciso definir o escopo de atuação do escritório para que sejam delineados os seus macro-objetivos, não esquecendo de conhecer e analisar as particularidades da organização. Já Tregear, Jesus e Macieira (2010) citam as boas práticas como possível forma de implantação do escritório. Para isso, é necessário um modelo de referência que siga boas práticas para a estruturação do escritório e que considere as particularidades organizacionais, bem como a disseminação da cultura em processos e capacitação dos colaboradores. Ademais, é imprescindível uma implantação progressiva dos serviços prestados pelo escritório, garantindo que os primeiros processos organizacionais tenham sucesso em suas melhorias e, a partir dos bons resultados, o trabalho do escritório tenha embasamento para ser defendido e aceito dentro da organização.

Santos (2014) define os objetivos do Escritório de Processos:

- a) propiciar a otimização dos processos da instituição – isso é possível com o uso de apoio técnico e metodológico no mapeamento, análise e melhoria dos processos;
- b) promover a gestão do conhecimento – utilizar manuais com os procedimentos adotados na gestão de processos;
- c) viabilizar as propostas de melhoria com os responsáveis;
- d) impulsionar a capacitação dos funcionários do escritório e também dos clientes que irão participar da gestão dos processos;
- e) medir e avaliar os processos sob a gestão do escritório; e
- f) ser a unidade responsável pelas boas práticas e metodologias de gestão por processos.

Tregear, Jesus e Macieira (2010) citam três formas de atuação do escritório que vai da intervenção até a influência:

- a) direcionadora – realiza forte controle e intervenção nas operações das áreas de negócio para garantir que as melhores práticas em processos estejam sendo realizadas;
- b) servidora – tem papel reativo às demandas que chegam das áreas de negócio e busca a influência e aceitação dos conceitos em BPM;
- c) facilitadora – está no meio, entre a postura direcionadora e a servidora. Reconhece que tem poder de intervir, mas é a participação voluntária e não obrigatória que irá direcionar sua atuação.

3.4.1 Atividades desempenhadas pelo Escritório de Processos

Normalmente, em organizações mais maduras, as responsabilidades do escritório passam a ser focadas em padronização, capacitação e desenvolvimento de mecanismos para alinhar e integrar processos (ABPMP, 2013). O escritório deve garantir que os processos estejam alinhados aos objetivos estratégicos e tenham visibilidade, responsabilidades e produtos bem definidos (BALDAM, 2014).

O Quadro 7 contém as atividades do Escritório de Processos apresentadas de forma consolidada.

Quadro 7 - Atividades do Escritório de Processos

Atividades	Autores
Criar e manter a arquitetura dos processos	(Harmon 2014; Santos, 2014)
Criar e manter o repositório e documentação dos processos	(Tregear, Jesus e Macieira, 2010; ABPMP, 2013; Harmon 2014; Santos, 2014)
Gerenciar o portfólio de projetos de gestão de processos	(Pinho <i>et al.</i> , 2008; Santos, 2014)
Gerenciar projetos de mudança em processos	(Pinho <i>et al.</i> , 2008; Tregear, Jesus e Macieira, 2010; ABPMP, 2013; Harmon 2014; Santos, 2014)
Definir e suportar sistema gerenciador de processos	(Harmon 2014; Pinho <i>et al.</i> , 2008)
Capacitar colaboradores externos e do escritório em gestão de processos	(Pinho <i>et al.</i> , 2008; Tregear, Jesus e Macieira, 2010; ABPMP, 2013; Harmon 2014; Santos, 2014)
Criar e manter metodologia de gestão de processos Definir ferramentas de gestão de processos a serem adotadas pela organização	(Pinho <i>et al.</i> , 2008; Tregear, Jesus e Macieira, 2010; ABPMP, 2013; Harmon 2014; Santos, 2014) (Tregear, Jesus e Macieira, 2010; ABPMP, 2013; Harmon 2014; Santos, 2014)
Definir riscos para os processos	(Pinho <i>et al.</i> , 2008; Harmon 2014)
Gerenciar desempenho dos processos Criar, difundir e manter a cultura de BPM como forma de fomentar a inovação	(Pinho <i>et al.</i> , 2008; Harmon 2014; Santos, 2014) (Tregear, Jesus e Macieira, 2010; ABPMP, 2013)
Definir as competências necessárias para cada processo	(Pinho <i>et al.</i> , 2008; Santos, 2014)
Criar e manter ativo o plano de comunicação do escritório	(Pinho <i>et al.</i> , 2008; Santos, 2014)
Registrar lições aprendidas sobre os processos e utilizá-las como forma de evolução na operação do escritório	(Pinho <i>et al.</i> , 2008; Santos, 2014)
Analisar, modelar, promover a melhoria, acompanhar e controlar a execução dos processos	(Pinho <i>et al.</i> , 2008; Santos, 2014)

Fonte: Elaboração própria tendo como base os autores Pinho *et al.* (2008); Tregear, Jesus e Macieira (2010); ABPMP (2013); Harmon (2014); Santos (2014)

É importante que a organização esteja ciente de que, ao implementar o BPM, precisa criar capacidades a partir da aprendizagem e investimentos em capital humano e em tecnologia (LOHMANN; MUEHLEN, 2015), devendo incentivar seus funcionários a exercitarem suas habilidades e competências em processos (EICKER; KOCHBECK; SCHULER, 2008).

3.4.2 Profissionais que atuam no Escritório de Processos

As atividades que envolvem a gestão do escritório serão desempenhadas por profissionais que atuam nessa esfera. Esse grupo de pessoas será responsável por desenvolver diversas atividades em BPM. Inicialmente, cooperam para a construção de um ambiente

organizacional voltado para processos e são responsáveis por manter a arquitetura estabelecida, com a função de coordenar e controlar diretamente os processos (HARMON, 2014).

Essas atribuições irão variar de acordo com os objetivos que levaram a formação do escritório. Devem ser definidas as incumbências e as competências dos envolvidos com a implantação do BPM e a infraestrutura organizacional necessária (GOEKE; ANTONUCCI, 2013). A determinação dos papéis e respectivas responsabilidades dos colaboradores são atribuições decisivas na governança BPM (ROSEMANN, 2010).

A equipe do Escritório de Processos, chamada de grupo de melhores práticas (ABPMP, 2013), será a responsável em desenvolver a gestão de BPM na organização. Um quantitativo de profissionais com os perfis de gestão de processos será necessário, de acordo com os serviços prestados pelo escritório (TREGGAR; JESUS; MACIEIRA, 2010).

O Centro de Excelência em BPM apresentado por Naplava e Pergl (2015) é composto por dois funcionários que trabalham em tempo integral, juntamente com três estudantes de doutorado e, aproximadamente, 15 estudantes sob a forma de estágios remunerados. Todos os alunos têm cursos de gestão de processos de negócios e foram treinados em BPM. Os estágios de estudantes duram em torno de dois a três anos. Novos alunos são treinados pelos estudantes mais antigos.

A utilização do BPM envolve diversas tarefas e habilidades desempenhadas por profissionais da área como: Chefe de Processo Oficial (CPO) (EICKER; KOCHBECK; SCHULER, 2008; KIRCHMER; FRANZ; VON ROSING, 2015), Donos de Processos (GARBUIT; SEYMOUR; RUDMAN, 2017; ABPMP, 2013), Gestor de Processos, Arquiteto de Processos, Analista de Processos e *Designer* de Processos (ABPMP, 2013). Ainda são citados os papéis de Analista de Negócios, Especialista e Patrocinador (ABPMP, 2013).

Os profissionais que trabalham com BPM devem possuir habilidades, conhecimentos e utilizar métodos relativos à gestão de processos para conseguir a maturidade desejável pela organização (LOHMANN; MUEHLEN, 2015). A integração horizontal dos profissionais que trabalham com BPM deve ser promovida para que se alcancem resultados desejáveis na entrega do serviço ou produto ao cliente final (ABPMP, 2013).

Em geral, um Escritório de Processos deve contar com a participação dos seguintes profissionais: arquitetos, donos, *chief of process* (CPO), analista de processos, *designer* de processos, analista de negócios, especialista, patrocinador, conforme descrito a seguir.

- a) os arquitetos de processos possuem foco em projetar e construir os modelos para o Escritório de Processos e devem definir quais serão os fluxos de trabalho adotados pela área (OLIVEIRA, 2012). Eles devem definir a arquitetura em processos que a organização irá seguir, avaliar os impactos de alterações em processos, manter o repositório de processos e os padrões definidos para a gestão de processos (ABPMP, 2013);
- b) os Donos ou proprietários de processos são responsáveis pelo processo e pelo seu bom desempenho (OLIVEIRA, 2012), prestando contas pelo desenho, execução e funcionamento dos processos sob sua responsabilidade (ABPMP, 2013). Eles devem ter competências em documentação e governança, uma visão sistêmica sobre a organização e estarem alinhados com os objetivos organizacionais para garantir que esses objetivos possam ser refletidos nos processos desenvolvidos e ainda serem responsáveis em elaborar treinamentos para disseminar os conhecimentos em BPM (GARBUETT; SEYMOUR; RUDMAN, 2017);
- c) as organizações com um nível de maturidade maior em processos, que já possuem uma estrutura orientada por processos, contam com o Gestor de processos, sendo esse responsável por gerenciar e coordenar o desempenho dos processos atribuídos a ele, atuando no nível tático e estimulando o trabalho entre os gestores funcionais (ABPMP, 2013);
- d) o papel de líder dedicado às questões de BPM é exercido pelo chefe do Escritório de Processo – *Chief of Process* (CPO) (EICKER; KOCHBECK; SCHULER, 2008; KIRCHMER; FRANZ; VON ROSING, 2015). Esse profissional é o executivo responsável por definir e disponibilizar a arquitetura de processos e promover a cultura de processos na organização (OLIVEIRA, 2012);
- e) o Analista de processos fica com a parte de monitoramento e proposta de melhoria em processos (OLIVEIRA, 2012). Tendo grande conhecimento em documentação de processos e padrões de desempenho, esse profissional faz a análise e modelagem de processos (ABPMP, 2013). O Analista de negócios e o Especialista são pessoas que possuem conhecimentos do negócio organizacional. O analista de negócio, apesar de não fazer parte diretamente da equipe de processos, é um envolvido direto por deter o

conhecimento do negócio e saber como os processos funcionam na empresa (OLIVEIRA, 2012). O analista, normalmente, faz a ponte entre o negócio e a área de TI para a automação dos processos, levantando os requisitos de negócio necessários para a automação;

- f) o Especialista possui um profundo conhecimento do negócio, fornecendo as informações corretas dos processos (ABPMP, 2013);
- g) o *Designer* de Processos tem como foco a melhoria de processos alinhada com os objetivos organizacionais. Ele realiza trabalhos de simulação para encontrar a melhor forma de implantar as mudanças nos processos (ABPMP, 2013);
- h) o papel do Patrocinador é fundamental, uma vez que determina a direção que o projeto de BPM irá seguir, define a estratégia a ser adotada e fornece os recursos necessários ao projeto de BPM, promovendo o apoio e eliminando possíveis obstáculos (ABPMP, 2013).

Para que a atuação do escritório possa ser exercida com sucesso, é necessário também estabelecer um modelo de governança que irá definir a relação entre o escritório e os demais setores organizacionais e os profissionais que atuam em processos (TREGGAR; JESUS; MACIEIRA, 2010). A ABPMP (2013) cita o Conselho de BPM como o elemento de governança que promove a transformação de processos inter e intrafuncionais, devendo esse grupo ser composto por líderes executivos, gestores funcionais e donos de processos. Dessa forma, a relação e as responsabilidades estarão delimitadas, deixando claro até onde irá a responsabilidade de cada um. É importante observar que, conforme a organização vai aumentando seu grau de maturidade em BPM, a tendência é que o escritório diminua sua atuação e as áreas de negócio passem a assumir boa parte das responsabilidades (TREGGAR; JESUS; MACIEIRA, 2010). Então, o papel do escritório é também a passagem de conhecimento para que as áreas fiquem cada vez mais independentes em sua atuação com processos, até que o escritório passe a apenas fiscalizar o trabalho realizado. No entanto, para a consolidação da atuação do escritório, seu projeto de implantação deve considerar os fatores relacionados na sua estruturação.

3.4.3 Fatores inerentes à estruturação do Escritório de Processos

Barreiras e facilitadores são desafios a serem enfrentados durante o processo de implantação de BPM em todos os tipos de organizações, especialmente nas públicas (SANTOS; SANTANA; ALVES, 2012). Para isto, é necessário investigar quais fatores estão envolvidos na estruturação do projeto de BPM (OLIVEIRA; ALVES; VALENÇA, 2016) visando lidar com essas questões em todo o ciclo de vida do projeto BPM (SANTOS; SANTANA; ALVES, 2012). Isto é essencial quando uma organização pensa em implantar um Escritório de Processos. Neste caso, o escritório deve ser instituído considerando-se as características e barreiras existentes na organização e adequando-se à estrutura existente para que tenha maiores oportunidades de sucesso (OLIVEIRA; ALVES; VALENÇA, 2016).

Diversos autores realizaram pesquisas relacionadas aos fatores que envolvem um projeto de BPM (TRKMAN, 2010; SANTOS; SANTANA; ALVES, 2012; CERIBELI; DE PÁDUA; MERLO, 2013; SANTOS, 2014; OLIVEIRA; ALVES; VALENÇA, 2016). Ceribeli, de Pádua e Merlo (2013) apontam seis fatores críticos de sucesso para BPM em organizações. Oliveira, Alves e Valença (2016) abordam, em seu trabalho, fatores no contexto da estruturação do Escritório de Processos em órgãos públicos. Os autores afirmam que esses fatores necessitam de tratamento para que possam existir mais chances de êxito na inovação de processos.

A obra de Santos (2014) também envolve Escritório de Processos em organizações públicas. Nela, foram investigadas três organizações que possuem Escritório de Processos. Durante o processo de investigação, foram levantados alguns fatores que facilitaram ou não o trabalho e a consolidação do escritório. A investigação de Santos (2014) resultou no *framework* dos passos que propuseram um Escritório de Processos para instituições de ensino superior.

O *framework* de Santos (2014) começa com as duas primeiras fases se fundindo com o modelo de Wodecka-Hyjek (2014), apresentado na seção 3.3, na qual são consideradas as características do ambiente organizacional. A partir da terceira fase, o *framework* inicia o foco no Escritório de Processos, com a definição da localização, dos objetivos e das atividades do escritório, o que vai até a sétima fase. Na oitava e nona fases ocorrem a validação do que foi proposto com os gestores da organização e os ajustes necessários para que o Escritório de Processos possa ser posteriormente implantado.

Assim como a pesquisa de Santos (2014), a investigação de Santos, Santana e Alves (2012) é mais um trabalho que considera os aspectos do ambiente organizacional e que aborda a gestão de processos combinada com fatores críticos de sucesso em organizações públicas. O referido estudo apresenta fatores encontrados na literatura e também levantados durante as pesquisas com as organizações públicas participantes, identificando se o fator é considerado uma barreira ou um facilitador. Por fim, o trabalho de Trkman (2010) apresenta os fatores críticos de sucesso em BPM extraídos com base em três teorias: Teoria da Contingência, Capacidades Dinâmicas e Ajuste de Tecnologia de Tarefas. Os fatores identificados nessas obras foram consolidados no Quadro 8.

Quadro 8 - Fatores críticos de sucesso em iniciativas de BPM em organizações públicas

(Continua)

Fator inerente à estruturação do Escritório de Processos	Justificativa
Participação da Alta Gestão	Apoio da alta gestão e seu envolvimento ativo através da participação em reuniões e divulgações dos resultados atingidos (CERIBELI; DE PÁDUA; MERLO, 2013; SANTOS, 2014)
Alinhamento estratégico	Alinhamento da gestão de processos com os objetivos estratégicos da organização para que possa alcançar sucesso a longo prazo e melhoria no desempenho (TRKMAN, 2010; CERIBELI; DE PÁDUA; MERLO, 2013; SANTOS, 2014)
Compartilhamento do conhecimento	Integração entre as organizações do setor público para troca de experiências a fim de transmitir conhecimentos e lições aprendidas (SANTOS; SANTANA; ALVES, 2012)
Capacitação	Contratação de consultoria para passagem de conhecimento no início do projeto (SANTOS, 2014), criando e mantendo a gestão do conhecimento em processos para que a informação não se perca com pessoas terceirizadas da consultoria (SANTOS; SANTANA; ALVES, 2012)
	Capacitação da equipe do Escritório de Processos (TRKMAN, 2010; SANTOS; SANTANA; ALVES, 2012; CERIBELI; DE PÁDUA; MERLO, 2013; SANTOS, 2014; OLIVEIRA; ALVES; VALENÇA, 2016)
	Capacitação dos demais colaboradores que irão atuar no projeto BPM (SANTOS; SANTANA; ALVES, 2012; CERIBELI; DE PÁDUA; MERLO, 2013; SANTOS, 2014; OLIVEIRA; ALVES; VALENÇA, 2016)
	Criar o equilíbrio com o tempo gasto na realização de treinamentos para que os serviços do escritório não fiquem comprometidos (SANTOS, 2014)
Nomeação dos donos dos processos	Definição dos responsáveis pelos processos em modelagem, melhoria, implementação e desempenho (TRKMAN, 2010; CERIBELI; DE PÁDUA; MERLO, 2013)
Alinhamento entre os envolvidos em cada processo	Alinhamento entre os diversos papéis exercidos pelos envolvidos em cada um dos processos (CERIBELI; DE PÁDUA; MERLO, 2013)
Priorização dos processos	Priorização dos processos que serão tratados inicialmente e que serão usados para avaliação inicial da atuação do escritório (CERIBELI; DE PÁDUA; MERLO, 2013; OLIVEIRA; ALVES; VALENÇA, 2016)

Fator inerente à estruturação do Escritório de Processos	Justificativa
Comunicação	<p>Divulgação adequada do trabalho do Escritório de Processos para que seja promovida a conscientização da importância do trabalho desenvolvido (OLIVEIRA; ALVES; VALENÇA, 2016)</p> <p>Criação de estratégias e procedimentos apropriados para implementar as mudanças desejadas na organização (TRKMAN, 2010; SANTOS; SANTANA; ALVES, 2012; OLIVEIRA; ALVES; VALENÇA, 2016)</p> <p>Criação de uma cultura organizacional em processos (TRKMAN, 2010; OLIVEIRA; ALVES; VALENÇA, 2016)</p> <p>Disseminação da visão ponta a ponta dos processos (CERIBELI; DE PÁDUA; MERLO, 2013)</p>
Patrocinador	Atuação do patrocinador para que o andamento e o sucesso do projeto sejam alcançados (SANTOS; SANTANA; ALVES, 2012; OLIVEIRA, ALVES; VALENÇA, 2016)
Liderança	O papel fundamental da liderança (OLIVEIRA; ALVES; VALENÇA, 2016), assim como o envolvimento de pessoas-chave que tenham uma visão de ponta a ponta dos processos, traz um grande diferencial, contribuindo para o sucesso do projeto (SANTOS, 2014)
Comprometimento dos servidores	A falta de comprometimento dos servidores – em muitos casos foi identificada que a inexistência de incentivo adicional levou à falta de motivação para que os servidores desenvolvessem a gestão de processos em seu setor. Eles entendiam que iriam ter mais atribuições e não haveria nenhum incentivo financeiro para isso (SANTOS, 2014)
Dedicação exclusiva para o Escritório de Processos	Quando os colaboradores do Escritório de Processos não estão, exclusivamente, alocados no setor e acumulam outras funções, podem não ter tempo suficiente para se dedicar aos serviços do escritório, o que prejudica sua eficácia e eficiência (SANTOS, 2014)
Mudança da gestão	A mudança da gestão pode desestruturar o escritório e trazer instabilidade (SANTOS; SANTANA; ALVES, 2012; OLIVEIRA; ALVES; VALENÇA, 2016)
Capacitação Localização estratégica do Escritório de Processos	<p>Contratação de consultoria para passagem de conhecimento no início do projeto (SANTOS, 2014), criando e mantendo a gestão do conhecimento em processos para que a informação não se perca com pessoas terceirizadas da consultoria (SANTOS; SANTANA; ALVES, 2012)</p> <p>A localização do escritório no nível operacional dificulta a comunicação com outros setores e a criação da visão sistêmica da organização (SANTOS, 2014)</p>
Metodologia	Criação de metodologia, padronização, apoio técnico e metodológico na implantação e durante a gestão de processos tem fundamental importância (TRKMAN, 2010; SANTOS; SANTANA; ALVES, 2012; SANTOS, 2014)
Burocracia na Administração Pública	A legislação na Administração Pública dificulta mudança nos processos, muitas vezes impedindo certos tipos de melhorias (SANTOS; SANTANA; ALVES, 2012)
Medição de desempenho dos processos	A medição de desempenho dos processos é fundamental para que se alcance melhorias que sejam sustentáveis ao longo do tempo (TRKMAN, 2010)
Informatização	A informatização dos processos é importante para o aumento do desempenho nos processos, mas para que haja um equilíbrio entre custo e benefício, deve-se estimar sua viabilidade (TRKMAN, 2010)

Fonte: Adaptado de Santos, Santana e Alves, 2012

Os fatores apresentados estão relacionados e devem existir de forma equilibrada, através da melhoria continuada com a utilização de BPM e não um uso pontual (TRKMAN,

2010). Segundo Santos, Santana e Alves (2012, p. 2), “[...] quando esses fatores são bem administrados, podem gerar impactos positivos no âmbito dos projetos e alcançar o sucesso de forma planejada”.

3.4.4 Escritório de Processos em instituições de ensino

Esta seção apresenta trabalhos cujo tema Escritórios de Processos ou Gestão de Processos está associado a Instituições de Ensino. Foram encontrados na literatura estudos sobre Escritórios de Processos em Instituições de Ensino Superior (IES), todos eles direcionados às instituições públicas de ensino superior.

As pesquisas aplicadas às instituições de ensino trazem a oportunidade de conhecer as metodologias desenvolvidas, as dificuldades e as soluções encontradas, as lições aprendidas e os resultados obtidos nessas organizações. A partir dessas informações, poderá ser extraído o conhecimento necessário para o desenvolvimento de um modelo de Escritório de Processos que possa ser aplicado aos Institutos Federais de Ensino, já que a estrutura das IES é muito parecida com a estrutura dos Institutos Federais. As IES atuam nas áreas de ensino, pesquisa e extensão e são consideradas de estrutura complexa (SCHMITZ; BERNARDES, 2008; BRANCO, 2016). Por outro lado, os Institutos Federais estão associados à complexidade na sua estrutura e também se dedicam às atividades de ensino, pesquisa e extensão, além de gozar de autonomia universitária (IFRJ, 2017a).

As instituições de ensino superior e os Institutos Federais fazem parte de um setor que também sofre a pressão das mudanças do mercado. Incentivar formas de alcançar melhores resultados na esfera do ensino pode trazer ganhos ao sistema educacional (CASTELLANELLI, 2016). Contudo,

[...] as universidades apresentam particularidades quando vão implementar novas técnicas de gestão: resistência à mudança, falta de iniciativas de inovação, processo de transformação lento. Esta complexidade se dá pela multidisciplinaridade da universidade e pelos diferentes objetivos existentes dentro dela, dificultando sua gestão (BRANCO, 2016, p. 16).

Os métodos gerenciais de BPM utilizados em outras organizações são também empregados em instituições de ensino (NAPLAVA; PERGL, 2015). Esses métodos podem ser uma das possíveis soluções para melhorar o gerenciamento organizacional das IES (SANTOS, 2014). Nesse sentido, podem auxiliar o setor a administrar sua estrutura

(CASTELLANELLI, 2016) complexa e robusta, de modo a minimizar os custos operacionais seguindo as regras da legislação (NAPLAVA; PERGL, 2015), superar as dificuldades enfrentadas e aumentar seu desempenho organizacional (SANTOS, 2014). Para isso, é preciso

[...] um foco inovador que proponha mudanças e agregue valor às atividades da instituição, como a otimização dos resultados, do tempo e dos custos, promovendo transparência e facilidade de acesso às informações pertinentes aos processos organizacionais (FLORES et al., 2018, p. 5).

A concepção da gestão de processos nas IES pode ser realizada com a criação do Escritório de Processos sob uma ótica integral que poderá gerar impacto na cultura, na política, nas estruturas atuais e nas pessoas (CASTELLANELLI, 2016). A implantação de um escritório em uma instituição pública de ensino superior possui grande significado e envolve decisões e ações estratégicas (CASTELLANELLI, 2016). Essa iniciativa traz consigo a introdução de uma cultura de processos e uma nova abordagem organizacional cuja necessidade de mudanças em processos, nas estruturas e nos papéis e responsabilidades é trazida à tona (FIGUEIREDO et al., 2018).

O funcionamento do escritório pode estar associado a projetos (FIGUEIREDO et al., 2018) e pode contar com a estrutura de um comitê (FIGUEIREDO et al., 2018; VIEIRA; PONTES; DENTZUK, 2018) para definir as decisões relativas aos processos. O importante é estabelecer uma forma estruturada de trabalhar, um plano estratégico (TAKAGI et al., 2018) para que exista qualidade e aprimoramento durante todo o projeto.

O Comitê Gestor pode ser formado por: representantes do setor cujos processos estavam sendo mapeados, docentes da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis e do Escritório de Processos, cada um com suas responsabilidades bem definidas (FIGUEIREDO et al., 2018). Também pode ser considerado uma estrutura de governança para a gestão de processos, cuja formação inclui o Escritório de Processos, a Central de Processamento de Dados, o Dono do Processo e os demais envolvidos na tomada de decisão sobre o processo (VIEIRA; PONTES; DENTZUK, 2018).

Dentre as responsabilidades dessa comissão está a determinação dos macroprocessos de cada área para possibilitar a identificação de sobreposições nas atividades realizadas. Outro encargo refere-se a uma possível identificação das definições de comprometimentos que estão faltando em cada setor (FIGUEIREDO et al., 2018), bem como o delineamento e o acompanhamento da implementação das ações de melhoria nos processos (VIEIRA; PONTES; DENTZUK, 2018).

Com o conhecimento adquirido no funcionamento da gestão de processos e na de implantação de um escritório em uma IES, pode-se extrair lições aprendidas (NAPLAVA; PERGL, 2015; TAKAGI et al., 2018). A transformação de qualquer instituição é um projeto de longo prazo (NAPLAVA; PERGL, 2015). Nesse sentido, logo no primeiro ano o escritório deve se planejar e entender o que é pretendido para o projeto (TAKAGI et al., 2018). À medida que a cultura organizacional vai sendo modificada, consegue-se atingir um grau cada vez mais alto de maturidade e aprendizagem em processos (FLORES et al., 2018; TAKAGI et al., 2018).

Para contribuir com a maturidade em processos, pode ser criada uma estratégia para disseminar a cultura de gestão por processos (BRODBECK et al., 2013), cujos treinamentos podem ser usados para tornar conhecido o trabalho realizado pelo escritório (TAKAGI et al., 2018), bem como a teoria e a metodologia de gestão de processos utilizadas (BRODBECK et al., 2013). Como sugestão, as capacitações podem servir para a progressão funcional e ter como resultado diagramas *as-is* de cada unidade, validados pelos usuários e com sugestões de melhorias (BRODBECK et al., 2013). Pode ser utilizada, também, a cooperação com estudantes, possibilitando flexibilidade e criatividade ao mapeamento dos processos (NAPLAVA; PERGL, 2015). Desse modo, consegue-se obter uma quantidade grande de processos *as-is* em uma instituição de grande porte (BRODBECK et al., 2013).

Por fim, a realização de *benchmarking* com outras instituições de ensino que já possuam o Escritório de Processos instituído merece destaque no planejamento da estruturação do escritório, sendo o modo utilizado para conhecer os problemas já enfrentados (TAKAGI et al., 2018). Pode-se, assim, ter a oportunidade de incluir no planejamento da estruturação do escritório mecanismos que venham a mitigar as possíveis barreiras a serem enfrentadas.

3.5 Síntese do Capítulo

Este capítulo apresentou a inovação na Administração Pública e as barreiras comumente enfrentadas no processo de inovação. A gestão de processos foi abordada no ambiente da Administração Pública e o setor de Escritório de Processos foi apresentado como sendo o responsável pela implantação da gestão de processos, ou seja, uma inovação no universo organizacional, cujo foco é o ambiente de uma instituição de ensino.

Durante a revisão de literatura, dois modelos destacaram-se, pois apresentaram uma proposta para tratar a introdução da inovação no ambiente organizacional e por conter os passos para propor um Escritório de Processos. O primeiro foi o Modelo de Processo de Inovação das Organizações Públicas Condicionado pela Aprendizagem Organizacional (WODECKA-HYJEK, 2014). O segundo foi o Framework dos passos para propor um Escritório de Processos em uma Instituição de Ensino Superior (SANTOS, 2014). Esses dois modelos foram a base do desenvolvimento da solução do presente trabalho que se encontra descrito no capítulo 6.

4 METODOLOGIA

Neste capítulo, serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados para alcançar os objetivos da pesquisa. Serão definidos o delineamento da pesquisa, sujeitos da pesquisa e motivos para a seleção, as suposições iniciais, instrumentos, método, procedimentos que foram utilizados no processo de coleta e no processo de análise dos dados e limitações dos métodos de pesquisa escolhidos.

A metodologia científica é procedimento metódico de pesquisa para criar conhecimento científico por meio de métodos (DEMO, 2008). A metodologia engloba os conhecimentos e habilidades que o pesquisador deve apresentar para conduzir seu processo de investigação, tomada de decisões, seleção de conceitos, hipóteses, técnicas e dados adequados ao seu objetivo de pesquisa (THIOLLENT, 1986).

A estratégia de pesquisa a ser escolhida depende de três condições: do tipo de questão da pesquisa, do controle que o pesquisador tem em relação aos eventos comportamentais e se o foco de pesquisa é um fenômeno histórico ou contemporâneo (YIN, 2005). Os elementos escolhidos para suportar o desenvolvimento do presente trabalho estão descritos nos tópicos a seguir.

Abordagem de Pesquisa	<ul style="list-style-type: none">• Qualitativa (CRESWELL, 2014)
Tipo de Pesquisa	<ul style="list-style-type: none">• Quanto aos fins: Pesquisa Aplicada• Quanto aos meios: Pesquisa Bibliográfica (VERGARA, 1990)
Sujeitos de Pesquisa	<ul style="list-style-type: none">• 10 Gestores de Escritório de Processos / 27 Donos de Processos e Participantes do Projeto de Gestão de Processos na Reitoria
Técnica de Coleta de Dados	<ul style="list-style-type: none">• Entrevista Semiestruturada / Observação participante / Pesquisa Documental (YIN, 2005; CRESWELL, 2014)
Técnica de Análise de Dados	<ul style="list-style-type: none">• Análise de Conteúdo / Análise Documental (YIN, 2005; CRESWELL, 2014)

Figura 2 - Resumo da metodologia utilizada no trabalho

Fonte: Elaboração própria

4.1 Natureza do Estudo

Para responder ao problema de pesquisa apresentado no presente trabalho, foi utilizado o método qualitativo de pesquisa, com base no que recomenda Creswell (2014, p. 49), ao afirmar que

A pesquisa qualitativa começa com pressupostos e o uso de estruturas interpretativas/teóricas que informam o estudo dos problemas de pesquisa, abordando os significados que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano.

4.2 Abordagem da Pesquisa Qualitativa Adotada

Como descrito na Introdução, a questão de pesquisa do presente trabalho consiste em buscar resposta para a seguinte pergunta: Como deve ser um modelo para a implantação de um Escritório de Processos no IFRJ, considerando as barreiras à inovação existentes no seu ambiente organizacional e às especificidades das atividades realizadas pelo Instituto?

A pesquisa foi classificada (VERGARA, 1990) quanto aos fins e quanto aos meios. No primeiro caso, foi definida como aplicada, pois tem finalidade prática de contribuir para o aumento da qualidade da gestão de processos do IFRJ. A segunda foi classificada como bibliográfica, pois utilizou material publicado em livros e revistas, que serviram de base para a pesquisa.

O plano para a pesquisa é descrito no Quadro 9, no qual os dados empíricos foram conectados às questões de pesquisa iniciais e às suas conclusões (YIN, 2005).

Quadro 9 - Plano para a pesquisa aplicada

Objetivos Intermediários	Técnicas de Coleta de Dados	Fontes	Forma de Registro	Técnicas de Análise de Dados	Desenvolvimento de um modelo para Adoção de um Escritório de Processos no IFRJ
Identificar as particularidades e dificuldades enfrentadas no ambiente da Administração Pública em geral e no da própria Reitoria do IFRJ	Pesquisa bibliográfica, entrevistas semiestruturadas, observação participante e pesquisa documental	Artigos, livros, dissertações, donos de processos e participantes do projeto, documentos do IFRJ e do TCU	Planilha do Excel, resumos, fichamentos, gravação de entrevistas	Análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas e das observações participantes e análise documental	
Identificar as possíveis barreiras à inovação de um modo em geral e no próprio contexto da gestão de processos	Pesquisa bibliográfica e entrevistas semiestruturadas	Artigos, livros, dissertações e gestores de Escritório de Processos	Planilha do Excel, resumos, fichamentos, gravação de entrevistas	Análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas	
Identificar quais benefícios a serem obtidos com a adoção da gestão de processos	Pesquisa bibliográfica e entrevistas semiestruturadas	Artigos, livros, dissertações, donos de processos e participantes do projeto	Planilha do Excel, resumos, fichamentos, gravação de entrevistas	Análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas	
Verificar se o Escritório de Processos pode ser considerado uma inovação na Gestão Pública	Pesquisa bibliográfica e entrevistas semiestruturadas	Artigos, livros, dissertações e gestores de Escritório de Processos	Planilha do Excel, resumos, fichamentos, gravação de entrevistas	Análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas	
Avaliar as possíveis estruturas de um Escritório de Processos, observando o mais adequado à estrutura do IFRJ	Pesquisa bibliográfica e entrevistas semiestruturadas	Artigos, livros e dissertações e gestores de Escritório de Processos	Planilha do Excel, resumos, fichamentos, gravação de entrevistas	Análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas	
Desenvolver um modelo para a adoção de um Escritório de Processos no IFRJ	Não se aplica	Não se aplica	Planilha do Excel, resumos e fichamentos	Não se aplica	
Validar o modelo para a adoção de um Escritório de Processos no IFRJ	Não se aplica	Não se aplica	Planilha do Excel, resumos e fichamentos	Não se aplica	
Fazer acertos e adequações necessários ao modelo visando ajustes nas funcionalidades e documentação	Não se aplica	Não se aplica	Planilha do Excel, resumos e fichamentos	Não se aplica	

Fonte: Elaboração própria

Os documentos do IFRJ e TCU mencionados no Quadro 9 foram:

- a) organograma da Reitoria do IFRJ, com destaque para a Pró-Reitoria de Administração onde está localizado o Núcleo de Governança, responsável pelo projeto de gestão de processos do IFRJ (ANEXOS I e II);
- b) instrução de Serviço PROAD nº 03/2017 que continha a definição das regras para gerenciamento de processos no IFRJ e o Guia de Gestão de Processos (IFRJ, 2017b);
- c) portaria do IFRJ, nº 036 de 29 de janeiro de 2018 a qual designou servidores para compor o Grupo de Trabalho para Modelagem de Processos e Documentos Administrativos (IFRJ, 2018b);
- d) resultado do Levantamento do TCU sobre Governança de TI 2016 que continha os resultados obtidos pelo IFRJ em relação a governança de TI e dentre os quais foi abordada a questão da gestão de processos (BRASIL, 2017a);
- e) levantamento de Governança Organizacional Pública de 2017 onde há os resultados obtidos pelo IFRJ em relação a gestão de processos (BRASIL, 2017b).

4.3 Técnica de Coleta dos Dados

A coleta de dados para o estudo foi feita na Reitoria do IFRJ por meio de: realização de entrevistas semiestruturadas individuais com os donos de processos e participantes do Projeto de Gestão de Processos na Reitoria do IFRJ, de cada um dos setores da unidade. Esses sujeitos foram escolhidos por estarem envolvidos no projeto, recebendo as informações que foram disseminadas nas reuniões e treinamentos.

A ideia foi investigar a partir da experiência e percepção destes sujeitos, quais eram as particularidades do ambiente e dificuldades enfrentadas. Além disso, foram investigados, através da percepção dos entrevistados, quais benefícios serão gerados com a gestão de processos, quais fatores existentes influenciam e impactam a gestão de processos, se o trabalho de gestão de processos poderá melhorar a qualidade dos serviços prestados e se os sujeitos possuíam conhecimentos em gestão de processos. As informações foram levantadas de acordo com o roteiro que se encontra no Apêndice B.

Foi importante seguir a linha de investigação da pesquisa e utilizar questões reais de investigação que não fossem tendenciosas, conforme alerta Yin (2005). Dos 31 setores iniciais, 27 foram considerados e quatro foram descartados, pelos seguintes motivos: uma área estava com o cargo vago, outra área foi extinta e, embora dois funcionários tenham

concedidos entrevistas, mas pelo fato de se negarem a assinar a autorização, as mesmas foram excluídas da amostra. A coleta de dados nas organizações que possuíam Escritório de Processos por meio de: entrevistas semiestruturadas individuais com os gestores dos escritórios.

O objetivo foi levantar com esses profissionais, quais foram as dificuldades encontradas na implantação do setor e na execução de suas atividades, comparando se as barreiras à inovação identificadas na literatura ocorriam de fato na prática das empresas durante a estruturação do Escritório de Processos, qual a estrutura e a forma de atuação do escritório e quais boas práticas eles recomendavam para superar os problemas em um processo de implantação do Escritório de Processos.

As informações foram pesquisadas de acordo com o roteiro que se encontra no Anexo III. Ao todo foram entrevistados 11 gestores. Uma entrevista foi descartada, pois o responsável não concedeu autorização por escrito, o que totalizou 10 gestores ao final. A observação foi do tipo participante, já que a pesquisadora fazia parte do ambiente a ser estudado e interagiu diretamente com os servidores envolvidos na gestão de processos, tendo a oportunidade de levantar dados e confrontá-los com as informações fornecidas nas entrevistas.

Foi feita pesquisa documental de documentos públicos que continham normas, regulamentos, leis, portarias, memorandos, relatórios, diretrizes e recomendações dos setores. Os documentos serviram para confirmar evidências encontradas em outras fontes (YIN, 2005);

Quanto ao registro das informações, foi feito por meio de gravação das entrevistas, anotações das observações participantes, cópia e anotações dos dados encontrados nos documentos.

No que se refere à solução de questões do campo, tomou-se cuidado para que as entrevistas não fossem tendenciosas. Para atingir tal intento, planejou-se uma boa formulação e condução durante as perguntas. Além disso, foram tomados os devidos cuidados em relação à validade dos documentos investigados. Anotaram-se todas as informações observadas.

Para o armazenamento dos dados, foram utilizadas transcrições de entrevistas, da observação participante, transcrição das informações contidas nos documentos físicos e nos arquivos de computador.

4.4 Técnica de Análise dos Dados

Foi feita a análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas e da observação participante, além da análise documental dos materiais. A análise de conteúdo envolveu examinar, categorizar, classificar e recombinar evidências qualitativas para tratar as proposições do estudo (YIN, 2005).

4.5 Limitações do Método de Coleta e de Análise

Uma vez que todos os métodos de coleta e análise dos dados apresentam limitações, foram utilizados, para minimizá-las, mais de um instrumento de coleta de dados: pesquisa documental, entrevistas e observação participante para confrontar os dados coletados. Cada um dos métodos adotados possui suas limitações:

- a) pesquisa documental – Foram utilizadas fontes diversas de coleta, minimizando o risco de falta de acesso aos documentos;
- b) entrevistas – As entrevistas foram realizadas em todos os setores da unidade estudada (Apêndice A). Dessa forma, foi possível confrontar as opiniões e permitir uma visão mais heterogênea da Reitoria do Instituto;
- c) observação participante – Não houve a oportunidade de acompanhamento de todos os setores da Reitoria por meio da observação participante, uma vez que o tempo de pesquisa ficou limitado a cerca de 12 meses; por isso, esse método pode apresentar seletividade (YIN, 2005).

5 RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo, serão apresentados os resultados encontrados na pesquisa realizada.

5.1 Análise dos Dados da Pesquisa

A pesquisa bibliográfica, a análise das entrevistas semiestruturadas, das observações participantes e dos documentos teve como propósito:

- a) verificar se o Escritório de Processos pode ser considerado uma inovação na Gestão Pública;
- b) identificar as particularidades e dificuldades enfrentadas no ambiente da Administração Pública em geral e no da própria Reitoria do IFRJ;
- c) determinar as possíveis barreiras à inovação de um modo geral e no contexto da gestão de processos;
- d) identificar possíveis benefícios a serem obtidos com a adoção da gestão de processos;
- e) verificar quais os benefícios a serem obtidos com a adoção da gestão de processos, bem como se o Escritório de Processos pode ser considerado uma inovação na Gestão Pública;
- f) avaliar as possíveis estruturas de um Escritório de Processos, observando o mais adequado ao escopo do IFRJ.

O diagnóstico realizado separa os resultados em cinco grupos: a) Escritório de Processos como inovação; b) particularidades e dificuldades do ambiente; c) barreiras à implantação do Escritório de Processos; d) benefícios da gestão de processos (GP); e) estrutura e forma de atuação do Escritório de Processos.

Os perfis dos donos de processos e dos participantes do projeto de gestão de processos estão no Apêndice C, enquanto os dos gestores de Escritórios de Processos estão no Apêndice D.

a) Escritório de Processos como inovação

Primeiramente, foi verificado na literatura que o EP pode ser considerado uma inovação organizacional, as quais caracterizam-se pela implementação de novos métodos na organização de rotinas e procedimentos para a condução do trabalho (OCDE, 2005) e provisão de serviços (FERREIRA et al., 2014). Além disso, as barreiras apontadas como ocorrentes em processos de implantação de inovação foram também encontradas no contexto da gestão de processos, na implementação do EP.

Através da implementação do Escritório serão realizadas inovações de serviço, com a melhoria significativa do serviço prestado (OCDE, 2005; FERREIRA et al., 2014; SOUSA et al., 2015) e de processo, com o redesenho e simplificação dos processos (FERREIRA et al., 2014).

b) particularidades e dificuldades do ambiente

Durante as entrevistas com os donos de processos e participantes do projeto de gestão de processos na Reitoria do IFRJ, foram identificadas, segundo a percepção dos envolvidos, quais eram as dificuldades e particularidades do ambiente no qual a Reitoria do instituto está inserida, considerando tanto o ambiente macro (Administração Pública) quanto o micro (IFRJ). Foram identificadas 16 questões relacionadas aos obstáculos ou especificidades existentes no cenário. A Figura 3 apresenta cada uma delas, seguidas da corroboração da literatura. As especificidades encontradas foram consideradas na validação do modelo constante neste trabalho (Capítulo 6.3).

As particularidades e dificuldades são apresentadas com cores diferentes. As que estão em azul foram retiradas da literatura sobre Gestão de Processos na Administração Pública. As em verde foram retiradas da Inovação na Administração Pública e as laranjas foram extraídas do referencial teórico de Escritório de Processos.

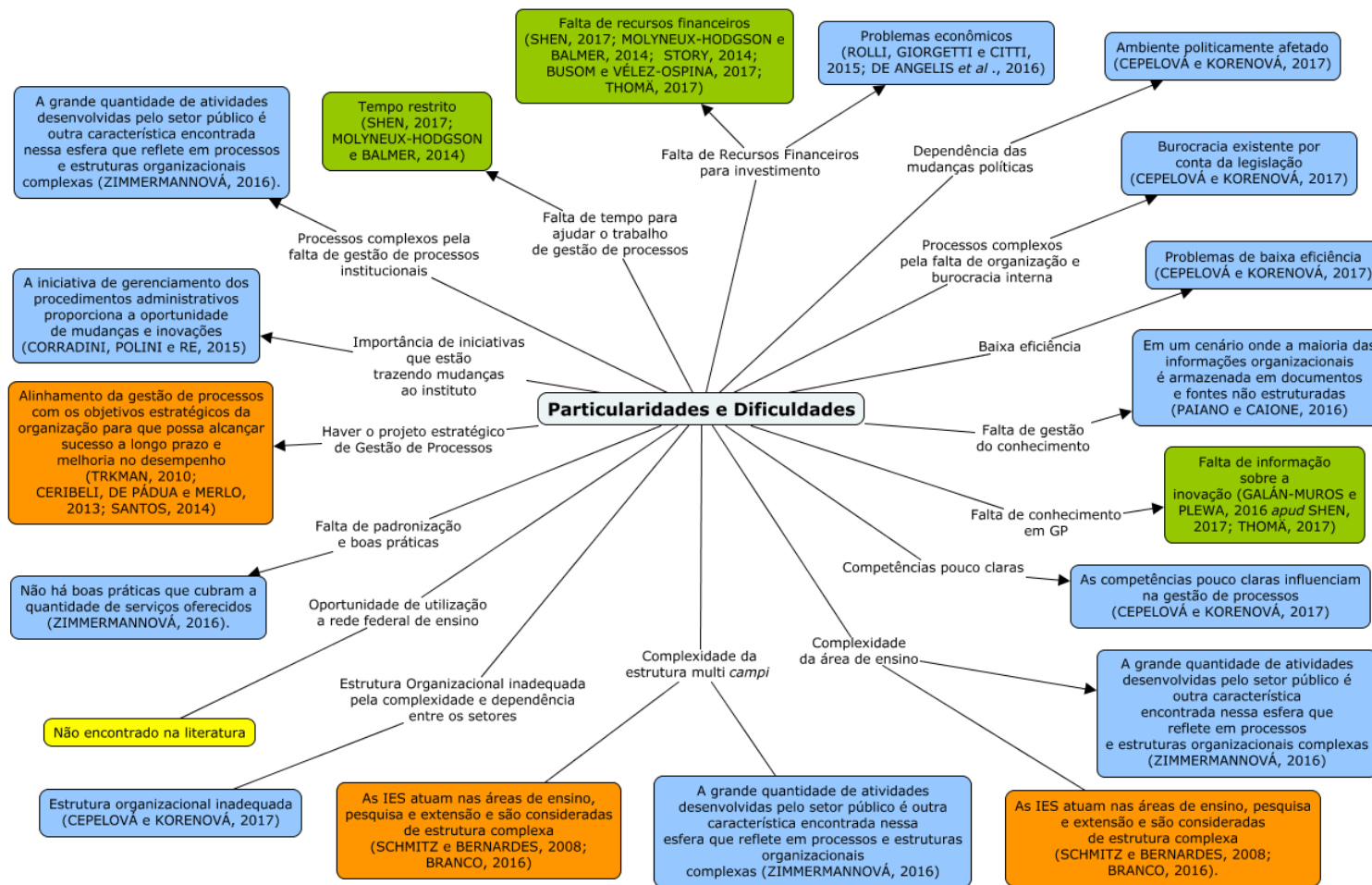


Figura 3 - Particularidades e dificuldades encontradas no ambiente estudado

Fonte: Elaboração própria

Os donos de processos do IFRJ citaram a questão da dependência das mudanças políticas, por meio das mudanças no governo, em políticas públicas de educação e na mudança de direção dos órgãos, o que causa a descontinuidade das ações. Mencionaram, também, a falta de recursos financeiros para investimento, com constantes cortes de verba e falta de planejamento para gasto dos recursos – sendo estes exemplos de pontos relacionados aos recursos orçamentários.

A burocracia foi observada pelo excesso de controles internos existentes no IFRJ. Esses controles, muitas vezes, não se justificam, causam uma baixa eficiência nos serviços e não trazem muitos benefícios. Outra questão interna que impacta a eficiência dos serviços é a falta de gestão do conhecimento na instituição, a qual cria um ambiente sem informações estruturadas relativas ao funcionamento dos processos e à legislação em vigor.

Os servidores mencionaram a falta de padronização e afirmaram não haver disponibilização de boas práticas pela AP. Algumas iniciativas internas de criação de manuais foram apontadas como formas de suprir essa necessidade. O contato com a rede de institutos federais, que ocorre, principalmente, nas áreas de ensino, foi apresentada como oportunidade de compartilhamento de conhecimento e minimização dessa dificuldade.

Duas particularidades do ambiente interno do IFRJ são: a complexidade da área de ensino, com diversos níveis de ensino e várias áreas de atuação dos cursos oferecidos pelos *campi* do IFRJ e a complexidade da estrutura multi *campi*, trazida pela expansão do IFRJ que, em 10 anos, aumentou de dois para 15 *campi*.

Os servidores apontaram a falta de conhecimento em gestão de processos como sendo uma dificuldade existente na Reitoria. Muitas vezes a ideia de processos remete aos papéis, aos processos administrativos abertos como, por exemplo, processo de progressão, processos de licença, e não às atividades executadas de ponta a ponta no ambiente organizacional. Na percepção dos entrevistados, os servidores têm uma visão estática sobre o que é processo que fica resumida e isolada dentro de seu setor de atuação, não havendo, muitas vezes, uma visão de todo o caminho que o processo percorre, sua finalidade e áreas envolvidas. Na percepção dos servidores, o projeto estratégico de gestão de processos que está em andamento na Reitoria vem para colaborar e capacitar os funcionários. Eles consideraram esse projeto e outras iniciativas como condutores de mudanças na instituição.

A falta de gestão de processos na unidade estudada traz maior complexidade aos processos institucionais, segundo os entrevistados. Além disso, o ambiente institucional

carrega uma complexidade e uma dependência entre os setores advinda de uma estrutura organizacional inadequada. Os servidores disseram, ainda, que a Reitoria não possui competências bem definidas para cada setor.

Todas as particularidades e dificuldades foram corroboradas pela literatura, o que pode ser observado na Figura 3, com exceção da “Oportunidade de utilização da rede federal de ensino”.

c) barreiras à implantação do Escritório de Processos

Durante o levantamento da pesquisa bibliográfica, verificou-se que as barreiras à inovação e os fatores inerentes à estruturação do EP possuíam ligação. Esse primeiro indício mostrou que as barreiras à inovação também ocorriam no contexto da GP. Outras evidências foram confirmadas nos resultados das entrevistas com os gestores de EP e são apresentadas na coluna “Superação das barreiras na implantação do EP”.

O Quadro 10 associa as barreiras da literatura aos fatores inerentes à estruturação do EP, também retirados da literatura, e apresenta as soluções encontradas pelos gestores dos Escritórios de Processos para enfrentar essas barreiras.

Quadro 10 - Barreiras X Fatores Inerentes X Superação das barreiras na implantação do EP

(Continua)

Barreiras à inovação	Fatores inerentes à estruturação do EP	Superação das barreiras na implantação do EP
Falta de formação especializada	Capacitação	Fizeram capacitação no início da operação do EP e contrataram consultoria para passagem de conhecimento.

(Quadro 10.Continuação)

Barreiras à inovação	Fatores inerentes à estruturação do EP	Superação das barreiras na implantação do EP
Falta de informação sobre a inovação	Comunicação	Divulgaram o EP no decorrer do trabalho desenvolvido, por meio do <i>site</i> e planejaram a divulgação.
	Metodologia	Divulgaram as regras durante a atuação do EP e por meio do <i>site</i> .
	Compartilhamento do conhecimento	Divulgaram o EP no decorrer do trabalho desenvolvido, por meio do <i>site</i> e planejaram a divulgação.
	Participação da alta gestão	Os escritórios que tiveram apoio da alta gestão conseguiram melhores resultados.
	Capacitação	Divulgaram o EP no decorrer do trabalho desenvolvido, por meio do <i>site</i> e planejaram a divulgação.
	Alinhamento entre os envolvidos em cada processo	Alguns gestores apontaram o comitê formado por membros das diversas unidades como uma forma de participação e alinhamento.
Conservadorismo/Resistência ao novo	Comprometimento dos servidores	Em muitos casos, ainda é observada a falta de continuidade do trabalho de GP. A sensibilização periódica e o foco em resultados aumentam o nível de comprometimento dos servidores.
Cultura não favorável a mudanças	Comunicação	Sensibilização
Burocracia	Burocracia na AP	Alguns gestores consideram a burocracia favorável ao trabalho de gestão de processos
Falta de liderança	Liderança	Utilizaram a sensibilização para identificar líderes e buscar parceria com essas pessoas
Tempo restrito	Comprometimento dos servidores	Em muitos casos, ainda é observada a falta de tempo para os trabalhos de GP. A sensibilização periódica e o foco em resultados aumentam o nível de comprometimento dos servidores.
	Dedicação exclusiva para o EP	Dedicação exclusiva para o EP
Medo da perda de autonomia	Não encontrado	Não observado
Falta de recursos financeiros	Não encontrado	A dificuldade de recursos para capacitação foi ultrapassada por meio da autocapacitação com leitura da literatura sobre GP

Barreiras à inovação	Fatores inerentes à estruturação do EP	Superação das barreiras na implantação do EP
Interação humana	Comunicação	Sensibilização
Resistências internas e externas	Comunicação	Sensibilização
Problemas organizacionais	Comunicação	Sensibilização
	Alinhamento estratégico	Aguardando a criação do Planejamento Estratégico.
	Mudança de gestão	Ter uma gestão de processos consolidada para evitar que as mudanças gerem altos impactos no trabalho do EP.
	Localização estratégica do EP	Diferencial para o sucesso do EP.
	Participação da alta gestão	Os escritórios que tiveram apoio da alta gestão conseguiram melhores resultados.
Riscos	Priorização dos processos	Foco em priorização e resultados para consolidar o trabalho do EP.
Falta de promoção de transformação da mentalidade	Comunicação	Sensibilização
	Comprometimento dos servidores	Sensibilização
Não encontrado	Nomeação dos donos dos processos	É uma iniciativa importante para formalizar a equipe que irá trabalhar com a gestão de processos nas áreas.
Não encontrado	Patrocinador	Os gestores apontaram o patrocínio como fundamental para o sucesso do EP.
Não encontrado	Medição de desempenho dos processos	Utilização da medição para apontar os resultados positivos da gestão de processos.
Não encontrado	Informatização	Busca de patrocínio com a alta gestão para ter prioridade junto a TI.

Fonte: Elaboração própria

A barreira “Falta de informação sobre a inovação” foi encontrada nos Escritórios de Processos e superada com a divulgação de seu trabalho por meio de sua atuação e pelo *site* institucional. Além disso, houve apoio da alta gestão e a criação de um comitê de gestão de processos, formado por membros das diversas unidades como uma forma de participação e alinhamento entre as unidades. A falta de recursos financeiros foi identificada como um obstáculo para as situações de capacitação, *benchmarking* e contratação de consultoria. A dificuldade de recursos para capacitação foi ultrapassada através da autocapacitação dos componentes do EP, com estudo da literatura sobre GP.

O conservadorismo/resistência ao que é novo foi identificado na pesquisa com os gestores do EP. Eles informaram que essa barreira ocorria por causa de iniciativas anteriores de gestão de processos realizadas nas organizações. Essas frentes anteriores foram baseadas apenas em levantamento e mapeamento dos processos. Nesses casos, os funcionários não conseguiram identificar qual era o real benefício da GP. Os gestores apontaram a sensibilização e o foco em resultados como sendo as formas de superação dessa barreira, aumentando o nível de comprometimento dos servidores.

A sensibilização era realizada pelo Escritório de Processos. Os servidores do EP utilizavam os treinamentos ministrados para as áreas usuárias como oportunidade de mostrar na prática os benefícios da GP. Os processos das áreas usuárias eram mapeados durante as capacitações e melhorias eram sugeridas. Os servidores eram incentivados a implantar essas melhorias logo após o treinamento e quando as melhorias eram introduzidas no ambiente de trabalho, o resultado era positivo. Os servidores, ao enxergar os reais ganhos com a GP, passavam a defender a metodologia.

A “Falta de promoção de transformação da mentalidade” foi encontrada como falta de consciência de que é necessário melhorar a gestão pública e pela falta de gestão de mudanças. As barreiras de cultura não favorável a mudanças, resistências internas e externas, falta de promoção da transformação da mentalidade e falta de liderança foram todas vencidas pela sensibilização realizada pelo Escritório de Processos.

Alguns gestores consideraram a burocracia como sendo uma barreira de fato. Outros tinham a percepção de que a burocracia era favorável ao trabalho de gestão de processos, uma vez que ela defende a documentação e a oficialização das atividades realizadas nos órgãos públicos. Então os gestores utilizavam a burocracia a favor do trabalho do EP.

A barreira do tempo restrito impactava o escritório com os servidores das áreas usuárias alegando que não possuíam tempo para se dedicar às atividades de GP, acumulando-as com as atividades diárias de suas áreas. A sensibilização e o foco em resultados aumentaram o nível de comprometimento dos servidores. Para o Escritório de Processos, os gestores citaram que o ideal é a dedicação exclusiva dos servidores do EP às atividades de gestão de processos para obter um melhor desempenho. Os gestores apontaram que os riscos da implementação do EP foram superados com foco em priorização dos processos a serem tratados e em resultados. Dessa forma, foi possível consolidar o trabalho do EP.

A falta de Planejamento Estratégico foi observada em alguns escritórios e, nesses casos, a equipe do EP ficou aguardando a criação do Planejamento Estratégico para alinhar a atuação do escritório às demandas estratégicas. Enquanto o plano não foi criado, as demandas foram priorizadas com a alta administração conforme o surgimento.

Os gestores ainda apontaram a limitação da capacidade de entrega da TI como impactante nas entregas relacionadas à gestão de processos e procuraram diminuir esse obstáculo, mantendo um relacionamento estratégico e buscando patrocínio com a alta gestão para ter prioridade junto à TI.

O medo da perda de autonomia foi a única barreira não citada pelos gestores dos escritórios. Apesar de ter sido trazida da literatura e de significar a perda de detenção de conhecimento por parte dos funcionários a partir do trabalho de gestão de processos, que torna o conhecimento explícito para todos, essa dificuldade não foi identificada pelos gestores.

Por fim, foram identificadas novas barreiras, que não foram encontradas na literatura, como, por exemplo: baixo quantitativo de servidores e falta de gestão de pessoas.

O baixo quantitativo de servidores foi superado pela contratação de estagiários para trabalhar no EP. Para a barreira da falta de gestão de pessoas, foi apontada a sensibilização como forma de minimizar os impactos causados por essa barreira.

d) benefícios da gestão de processos

Na realização das entrevistas com os donos de processos e participantes do projeto de gestão de processos na Reitoria do IFRJ, foram extraídos 12 benefícios que, na percepção dos entrevistados, serão propiciados com a implantação da gestão de processos no Instituto Federal do Rio de Janeiro. As benesses podem ser encontradas na Figura 4.

Os benefícios são apresentados com cores diferentes. Os que estão em azul foram retirados da literatura sobre Gestão de Processos na Administração Pública e os que estão em laranja foram extraídos do referencial teórico de Escritório de Processos.

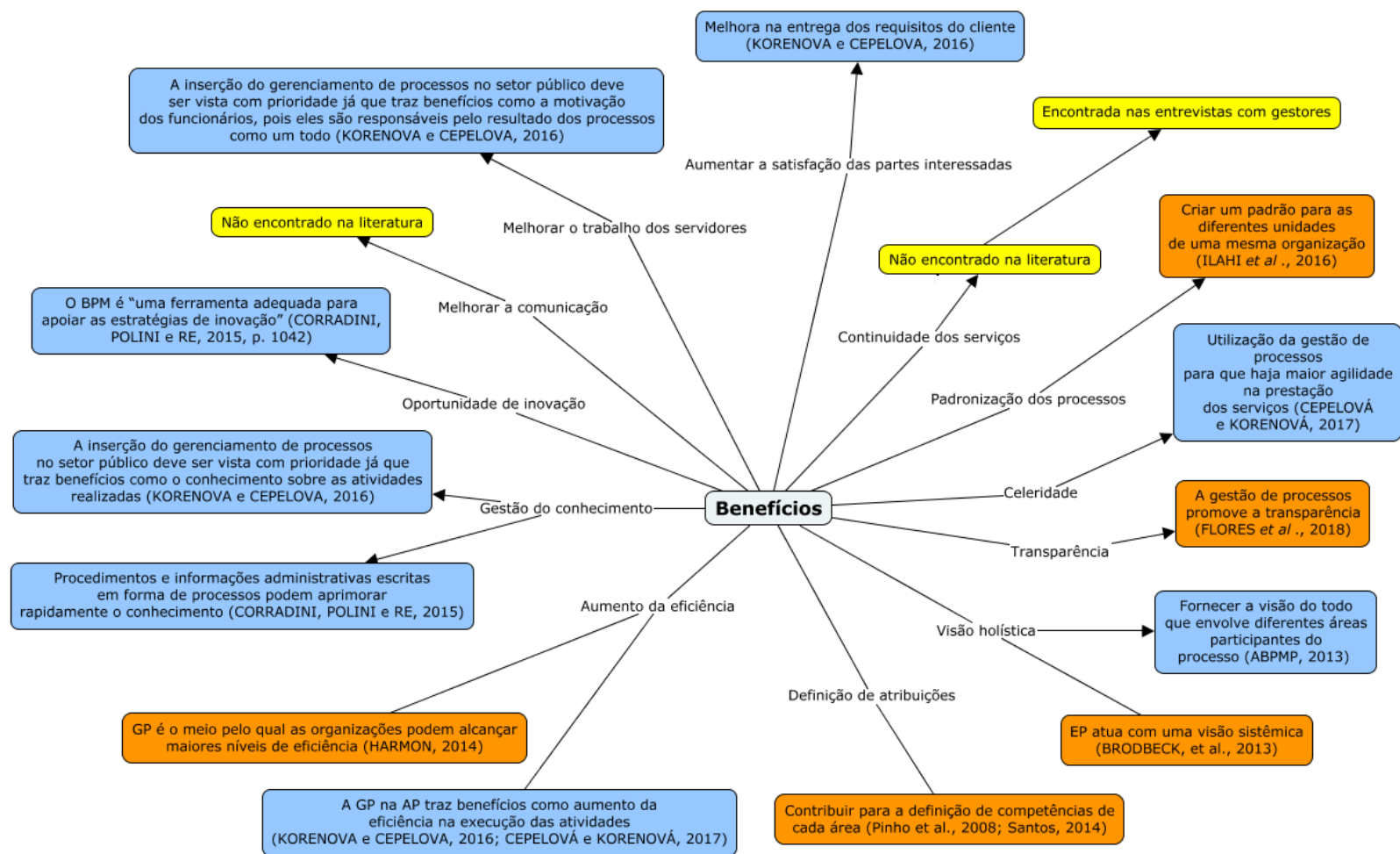


Figura 4 - Benefícios da gestão de processos

Fonte: Elaboração própria com base na literatura

Os donos de processos mencionaram que a gestão de processos trará a padronização através da regulamentação/normatização desses procedimentos e que serão criados documentos oficiais definindo sua forma correta de execução, bem como haverá a oportunidade de padronizar os serviços prestados em todas as unidades.

A definição de atribuições foi indicada como benefício. A responsabilidade e atribuição de cada área dentro dos processos poderão ser definidas. A partir da gestão dos procedimentos poderá, também, ser criada uma visão holística do processo, trazendo visibilidade de todo o processo, por quais setores ele passa e quais documentos são utilizados.

A gestão de processos poderá ajudar a otimizar os fluxos de trabalho, facilitar os trâmites entre os setores e as solicitações às áreas. Desse modo, será possível trazer celeridade aos processos e aumentar a eficiência através da diminuição de retrabalho, cujas idas e vindas ocorrem pela falta de informação e erros.

Os servidores mencionaram a gestão do conhecimento: registro do conhecimento de como os processos funcionam em cada setor, possibilidade de consultar processos pouco executados e que não estão na cabeça das pessoas e a passagem de conhecimento, evitando que boas práticas e conhecimentos sejam perdidos.

O gerenciamento dos processos poderá, ainda, segundo os donos de processos, melhorar o trabalho dos servidores. Esses benefícios podem ser vistos na diminuição do desgaste entre pessoas e na maior facilidade com o trabalho interno, entre as áreas do IFRJ, pois proporcionam maior segurança para os servidores que saberão a forma correta de executar os processos. Desse modo, esses funcionários ganham maior autonomia de resposta e sentem-se mais satisfeitos no trabalho por passarem a dominar o serviço realizado. O trabalho interno ainda será melhorado pela menor dependência das informações apenas do servidor, já que as informações estarão explicitadas e documentadas.

A gestão do conhecimento apareceu na percepção dos entrevistados com a criação de repositório, local centralizado e oficial para armazenar e consultar os processos institucionais.

Os servidores citaram a melhoria da comunicação interna e externa, com o público final e a continuidade dos serviços prestados pelo IFRJ, mesmo após as trocas de gestão, podendo evitar que a política prevaleça sobre o que é correto de ser feito. A GP traz a possibilidade de conhecimento e disseminação dos processos organizacionais, o que pode

evoluir para uma consolidação e reconhecimento institucional dos processos. Isso tornará qualquer intervenção sem justificativa plausível difícil de ser realizada.

Os donos de processos consideraram a GP uma oportunidade de inovação no ambiente da Reitoria do IFRJ e, na sua percepção, a gestão de processos irá promover a transparência das ações realizadas.

Todos os benefícios emergidos durante as entrevistas com os donos de processos foram corroborados pela literatura, o que pode ser observado na Figura 4, com exceção de melhoria da comunicação interna e externa e a continuidade dos serviços.

e) estrutura e forma de atuação do Escritório de Processos

Foram encontrados 17 pontos sobre a forma de gerir o projeto de implantação do Escritório de Processos e o próprio funcionamento do setor que conseguiram trazer o sucesso almejado. A Figura 5 apresenta cada um desses pontos.

Em relação à localização, quatro organizações possuíam o escritório vinculado à uma posição estratégica e consideravam que isso foi fundamental para alcançar os bons resultados e para contar com o apoio da alta administração da organização. Ao investigar, por meio das entrevistas, as áreas as quais o Escritório de Processos estava vinculado, encontrou-se conexão com as seguintes áreas: de inovação, de gestão do conhecimento e de governança. Essas inter-relações evidenciam a ligação da gestão de processos com inovação, gestão do conhecimento e governança.

Além de uma localização estratégica para o Escritório de Processos, os gestores citaram a formalização da área, existindo no organograma institucional e tendo seus servidores portariados, como sendo de grande importância para o reconhecimento do trabalho de GP.

Do total de gestores, cinco afirmaram que suas organizações contratavam bolsistas para atuar no escritório. Esses funcionários atuavam, principalmente, na modelagem dos processos. Essa era uma forma de compensar o baixo quantitativo de servidores, identificado nas entrevistas como barreira, e atender à grande quantidade de demandas. Em se tratando de modelagem, os gestores dividiram-se entre a modelagem como responsabilidade do Escritório

de Processos e como tarefa das áreas usuárias, sendo realizada pelos donos de processos desses setores.

Foi levantado, durante as entrevistas, que o EP atuava em todas as áreas e unidades das organizações, sendo o setor responsável pela capacitação das demais áreas em gestão de processos. Segundo os entrevistados, o EP iniciou suas atividades com o mapeamento dos processos nas áreas usuárias. É, também, o setor responsável em definir a metodologia a ser utilizada no trabalho de gestão de processos e em desenhar sua arquitetura. Os gerentes apontaram a transparência nas ações do EP como fundamental para que o trabalho de GP fosse reconhecido.

Os pontos “Realiza sensibilização/articulação” e o “Trabalho com foco em resultados” foram enfatizados durante as entrevistas como sendo diferenciais para o sucesso do projeto. Os gestores consideraram esses dois pontos essenciais para que o trabalho do escritório fosse reconhecido e ganhasse adesão dentro da organização. Esses pontos merecem destaque, uma vez que estão ligados diretamente ao trabalho do próprio escritório, sendo desenvolvidos e articulados pelos servidores do EP.

O aspecto “Motivação dos servidores do Escritório de Processos” destaca a importância dada ao grupo. Dois sujeitos afirmaram que fizeram uma seleção criteriosa para escolha dos integrantes da equipe: um realizou concurso e o outro selecionou servidores internos com o perfil para a área.

Os gestores dos escritórios afirmaram que o EP utilizou a contratação de consultoria em algum momento para a passagem de conhecimento. Os entrevistados afirmaram a necessidade do EP trabalhar alinhado com o Planejamento Estratégico institucional, priorizando as demandas atreladas aos projetos estratégicos.

Uma parceria de sucesso citada pelos gestores é o trabalho do escritório em conjunto com a área de auditoria. Já que o EP formaliza como as atividades são desenvolvidas oficialmente nas organizações e a área de auditoria tem a função de verificar se os setores estão trabalhando corretamente, as atividades dos dois setores se complementam.

Todos os pontos destacados na Figura 5 foram extraídos do referencial teórico de Escritório de Processos e confirmados pela literatura, com exceção de: EP trabalhando com a área de Auditoria, motivação dos servidores do EP e formalização.

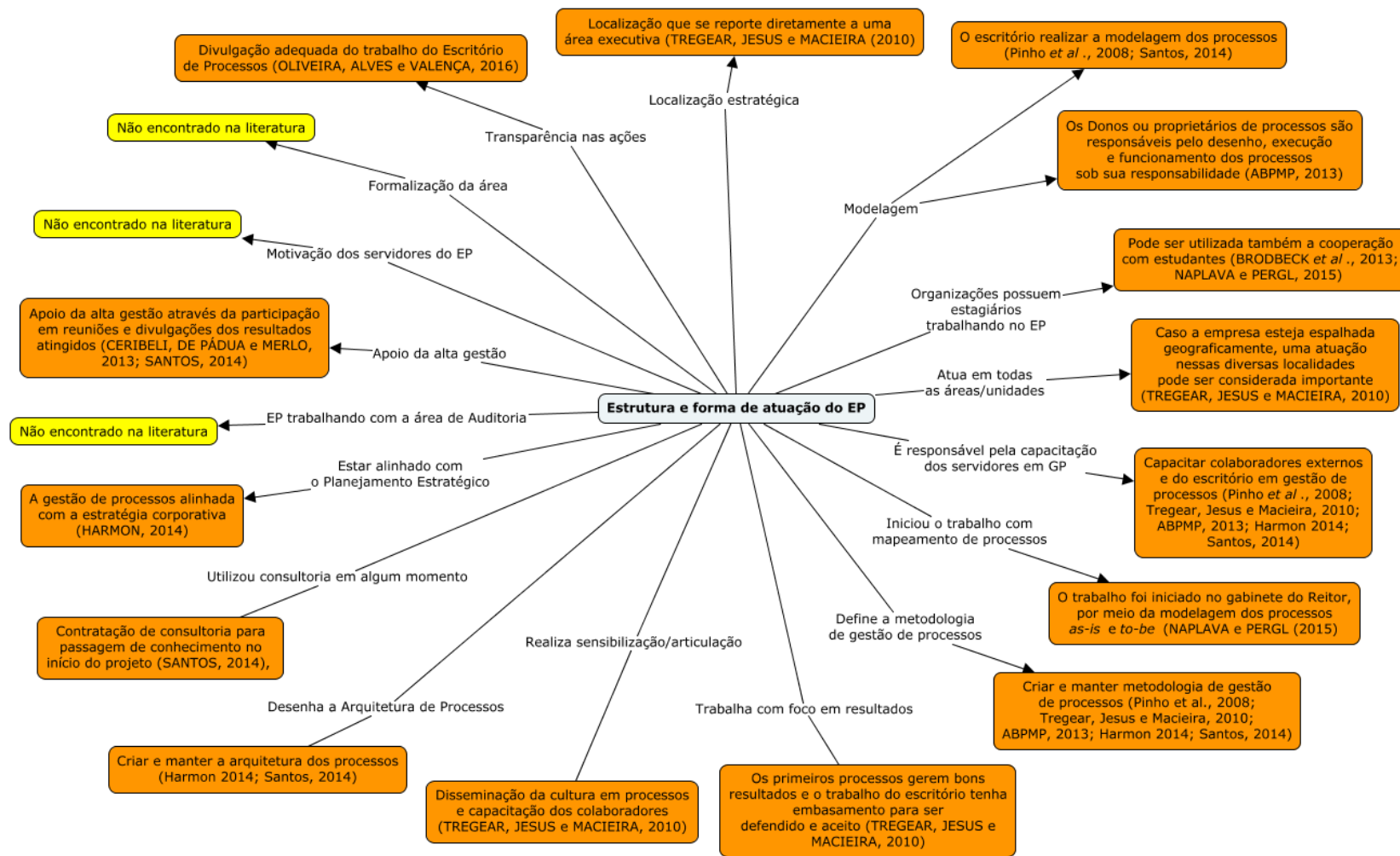


Figura 5 - Estrutura e forma de atuação do Escritório de Processos

Fonte: Elaboração Própria com base na literatura

6 MODELO PROPOSTO PARA A ADOÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE PROCESSOS E SUA APLICABILIDADE

O capítulo contém o modelo para a adoção do Escritório de Processos e a definição de sua respectiva estrutura. Considerando a sua aplicabilidade, o modelo foi desenvolvido com base no ambiente organizacional do IFRJ e levou em consideração que o Escritório deverá ser um mecanismo para implantação de inovação no Instituto.

6.1 Apresentação da Solução

Para implantar um modelo de Escritório de Processos no IFRJ é necessário desenvolver um planejamento. É preciso considerar ações abrangentes que englobem o ambiente da instituição (ROSEMANN; BRUIN, 2005) de ensino, com todas as suas particularidades e dificuldades (WODECKA-HYJEK, 2014). Desse modo. É possível que o modelo tenha chances de ser absorvido e adotado na instituição e, futuramente, ser um padrão para todas as unidades (ILAHÍ et al., 2016) do IFRJ e, até mesmo, de toda a rede nacional de institutos.

A proposta apresentada neste projeto representa um modelo híbrido, resultado da combinação de dois outros modelos descritos antes: *Modelo de Processo de Inovação das Organizações Públicas Condicionado pela Aprendizagem Organizacional* (WODECKA-HYJEK, 2014) e o *Framework dos passos para propor um Escritório de Processos em uma Instituição de Ensino Superior* (SANTOS, 2014). Ao mesmo tempo em que os modelos possuem pontos de semelhança quanto à abordagem de planejamento, eles também se complementam, pois abrangem os aspectos necessários para entregar a solução proposta neste trabalho: inovação (WODECKA-HYJEK, 2014) e Gestão de Processos (SANTOS, 2014). O modelo apresentado como solução também considera os resultados obtidos nas entrevistas com os donos de processos e participantes do projeto de GP e os gestores de EP.

O modelo proposto, chamado de INOVA, foi desenvolvido para apresentar uma abordagem que trata a introdução do Escritório de Processos como uma inovação classificada como do tipo organizacional. Inovações organizacionais caracterizam-se pela implementação de novos métodos na organização de rotinas e procedimentos para a condução do trabalho (OCDE, 2005).

A ideia dessa perspectiva é mostrar o Escritório de Processos como um promotor de inovação. Para isto, o setor deverá trabalhar a gestão de processos de forma institucional em busca do alcance das necessidades identificadas e superação dos problemas encontrados (FLORES et al., 2018), já que muitos dos obstáculos podem ser minimizados e transpostos a partir da gestão de processos (ČEPELOVÁ; KOREŇOVÁ, 2017).

A partir do diagnóstico obtido com as entrevistas realizadas no IFRJ, foi possível trabalhar uma solução voltada para a mitigação das dificuldades identificadas no ambiente organizacional, considerando as particularidades encontradas no cenário organizacional. A solução traz o tratamento voltado para essas dificuldades e considera a experiência de projetos executados para a implantação do EP. Com essas informações, o modelo apresenta um nível de detalhamento aprofundado para a implantação da inovação, tendo sido desenvolvido para o IFRJ. O nível de detalhes que o modelo traz não foi encontrado nos modelos de Wodecka-Hyjek (2014) – Figura 6 – e de Santos (2014) – Figura 7.



Figura 6 - Modelo de processo de inovação das organizações públicas condicionado pela aprendizagem organizacional

Fonte: Wodecka-Hyjek (2014). Tradução livre

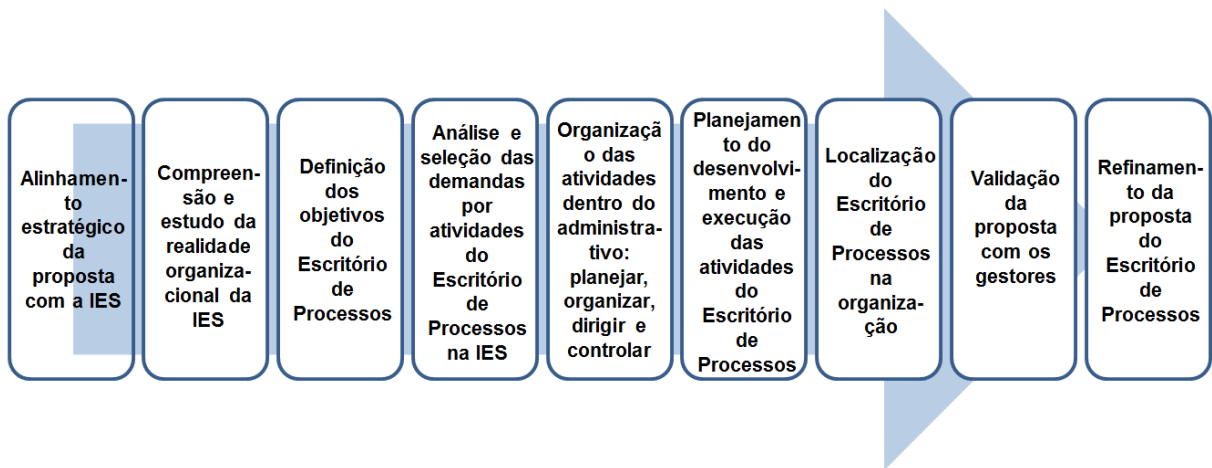


Figura 7 - *Framework* dos passos para propor um Escritório de Processos em uma Instituição de Ensino Superior

Fonte: SANTOS (2014)

6.2 Modelo Proposto

O modelo INOVA possui seis fases. Uma visão preliminar é apresentada (Quadro 11), com destaque para cada uma das fases dos modelos de Wodecka-Hyjek (2014) e Santos (2014), utilizadas como base para a criação das fases.

Quadro 11 - Visão preliminar do modelo

(Continua)

Fase	Nome	Origem	
1 - Identificação de problemas e necessidades	Diagnóstico	Fase 1 do Modelo de Wodecka-Hyjek (2014)	Etapa 2 do Framework de Santos (2014)
2 – Busca de soluções	Busca	Fase 2 do Modelo de Wodecka-Hyjek (2014)	
3 - Planejamento e Aceitação do Escritório de Processos	Aceitação	Fase 3 do Modelo de Wodecka-Hyjek (2014)	Etapa 1 do Framework de Santos (2014)
3.1 - Definição dos objetivos do Escritório de Processos			Etapa 3 do Framework de Santos (2014)
3.2 - Definição das atividades do Escritório de Processos		Fase 1 do Modelo de Wodecka-Hyjek (2014)	Etapas 2, 4 e 5 do Framework de Santos (2014)
3.3 - Definição da forma de atuação do EP			Etapa 6 do Framework de Santos (2014)

(Quadro 11.Continuação)

Fase	Nome	Origem	
3.4 - Definição da localização do EP no organograma			Etapa 7 do <i>Framework</i> de Santos (2014)
3.5 - Validação da proposta de EP com a alta gestão		Fase 2 do Modelo de Wodecka-Hyjek (2014)	Etapas 8 e 9 do <i>Framework</i> de Santos (2014)
4 - Implementação do Escritório de Processos	Implantação	Fase 2 e 4 do Modelo de Wodecka-Hyjek (2014)	
5 - Operacionalização do EP	Operacionalização		Etapa 6 do <i>Framework</i> de Santos (2014)
6 - Monitoramento do ambiente	Monitoração	Fase 5 do Modelo de Wodecka-Hyjek (2014)	

Fonte: Elaboração própria, com base na literatura - Wodecka-Hyjek (2014) e Santos (2014)

Para a execução da fase 1 do INOVA, são considerados os problemas e fatores inerentes à instituição e, também, os aspectos externos que podem interferir no ambiente organizacional. As dificuldades e necessidades identificadas nas entrevistas com os donos de processos do IFRJ (Figura 3) devem ser consideradas nessa etapa e serão tratadas na próxima fase.

Na fase 2, busca de soluções, devem ser verificadas e analisadas as soluções já existentes para os problemas encontrados na fase 1. A sugestão é ir em busca de respostas em outros institutos ou órgãos públicos que possuam experiência. A partir disso, deve ser definido um tratamento para cada uma das especificidades e obstáculos encontrados, considerando as restrições existentes no ambiente que levam à necessidade de adaptações das soluções.

A fase de planejamento e aceitação do EP, fase 3, deverá ser iniciada com o alinhamento estratégico da proposta de gestão de processos com a alta gestão. O objetivo dessa etapa é, primeiramente, construir relações de cooperação com a alta administração. Deve-se deixar claro para a alta gestão que o objetivo é utilizar a gestão de processos como estratégia promotora da inovação no ambiente institucional (CORRADINI; POLINI; RE, 2015) e criar o Escritório de Processos para ser o setor responsável em alavancar essa inovação.

A fase 3 é composta por cinco subfases, da 3.1 até a 3.5. Nessas subfases, deverá ser realizado o estabelecimento de metas a serem alcançadas com a implantação e funcionamento

do EP. Deve-se buscar a colaboração, aceitação de soluções e eliminação de conflitos através da comunicação para que sejam alcançadas as metas. Do mesmo modo, as relações de cooperação construídas com a alta gestão auxiliam na busca do alcance desse escopo.

Na subfase 3.1, deverão ser definidos os objetivos do Escritório de Processos e estes devem estar alinhados com o Planejamento Estratégico institucional. Em seguida, na subfase 3.2, serão estabelecidas as atividades a serem realizadas pelo EP. Esta definição será feita com base na identificação de problemas e necessidades organizacionais, de modo que essas tarefas possam ser operacionalizadas. Na etapa 3.3, será necessária a definição do modo de operação e a frequência de execução das atividades do EP. A criação de um cronograma é recomendada, com o detalhamento da execução das tarefas servindo para divulgação nas áreas usuárias.

A definição do posicionamento do Escritório de Processos na estrutura organizacional é algo que irá influenciar diretamente o seu sucesso. Por isso, recomenda-se que seja uma posição estratégica. Uma localização mais próxima da alta administração irá aumentar as chances de o escritório receber o apoio gerencial necessário para o desenvolvimento do seu trabalho, já que o setor irá lidar com todas as outras áreas organizacionais. Essa definição é sugerida na subfase 3.4, mas somente na etapa 3.5 é que todas as sugestões relacionadas às etapas 3.1 a 3.4 serão validadas pela alta administração e ajustes poderão ser necessários.

Na fase 3.5, as soluções serão apresentadas à alta gestão da instituição. Deverão ser apontados os problemas e as particularidades da instituição, as soluções já existentes e utilizadas por outros órgãos, caso existam, e as adaptações realizadas para atender ao órgão em questão. Será buscada a validação da solução e serão feitos os ajustes necessários.

A fase quatro existe para implementar, de fato, o Escritório de Processos como uma inovação na organização. Inicialmente, os recursos para a operacionalização do EP – recursos financeiros, de pessoas, para capacitação e infraestrutura – devem ser assegurados. Na sequência, serão nomeados, oficialmente, os servidores para compor a equipe do EP.

A qualificação da equipe em gestão de processos deverá ser iniciada nessa fase. Poderá ser escolhida uma capacitação interna, de modo que os próprios servidores busquem conhecimento por meio de estudos e leituras de livros e manuais de terceiros ou, ainda, pela realização de *benchmarking* com outras organizações que possuam o conhecimento em gestão

de processos. Alternativamente, poderá ser contratada uma consultoria para a passagem de conhecimento, caso haja orçamento disponível para essa finalidade.

No modelo de Wodecka-Hyjek (2014), o *benchmarking* aparece somente na fase 2, embora, no presente trabalho, seja necessário realizá-lo também na fase 4. Isso justifica-se, pois, após a aprovação da proposta do EP (fase 3.5), a solução encontrada que seja mais próxima da realidade do IFRJ deverá ser conhecida detalhadamente, o que não se justificava na fase 2 do modelo. Na fase 2, várias soluções são levantadas e estudadas para a escolha da mais apropriada à realidade da organização.

Para iniciar o trabalho do Escritório de Processos e começar a sensibilização e capacitação dos servidores das áreas usuárias, é preciso ter uma equipe capacitada. Essas atividades serão realizadas na fase 5, de operacionalização do EP. O escritório deverá iniciar a sua operação com as demandas e projetos-piloto e ter foco em resultados que possam mostrar o valor da gestão de processos. Essa estratégia deverá ser utilizada para conquistar mais adeptos à inovação e facilitar o método de execução da gestão de processos na organização pública.

A partir da entrega das demandas planejadas, novos projetos deverão ser criados com o planejamento de atuação em novas áreas. O cronograma deverá ser atualizado e divulgado.

Na última etapa, fase 6, é feito o monitoramento do ambiente. Será realizada uma avaliação dos resultados obtidos. Serão levantadas as lições aprendidas e as melhorias necessárias nas atividades que o EP desempenha e na forma que desempenha. Essas melhorias, uma vez identificadas, irão alimentar o modo de operação do EP que deverá ser ajustado para espelhar as mudanças reconhecidas. As fases 5 e 6 serão executadas quantas vezes forem necessárias, em sequência, criando um ciclo contínuo de avaliação e melhoria do escritório, com base nos resultados da execução de suas atividades. Essa recursividade é propícia para que sejam realizados os acertos e ajustes necessários, principalmente no início da operação do setor. O objetivo da repetição é a busca da excelência. Com a modificação gradativa do ambiente organizacional, espera-se atingir um grau cada vez mais elevado de maturidade e aprendizagem em processos (FLORES et al., 2018; TAKAGI et al., 2018).

6.3 Validação do Modelo

Na validação do modelo INOVA, foram apontados os acertos e adequações necessários. A validação foi feita com um grupo focal composto pela alta administração do Instituto. A proposta do modelo foi apresentada. As considerações do grupo foram coletadas e, com essas ponderações, foram realizados ajustes no modelo.

Para a execução da fase 1 do modelo, foi utilizada a lista contendo as dificuldades e necessidades identificadas nas entrevistas com os donos de processos do IFRJ (Figura 3). Na fase 2, busca de soluções, foi definido um tratamento para cada uma das especificidades e obstáculos encontrados. Esse tratamento foi baseado na pesquisa da literatura e nas entrevistas com os gestores de Escritório de Processos. Foram consideradas as particularidades do ambiente da reitoria levantadas durante as entrevistas com os donos de processos. O Quadro 12 apresenta cada uma das dificuldades e particularidades e seus respectivos tratamentos.

Quadro 12 - Tratamento das dificuldades e particularidades do ambiente

(Continua)

Dificuldades/Particularidades Encontradas	Tratamento
Falta de recursos financeiros para investimento	Buscar soluções com os recursos atuais e que não dependam de novos investimentos. No caso de escassez de recursos, recomenda-se buscar uma melhor gestão dos recursos com revisão da prioridade dos demais investimentos e da viabilidade do seu respectivo remanejamento para este projeto.
Dependência das mudanças políticas	Utilizar o trabalho dos setores de Governança e Inovação para apoiar a continuidade das ações e boas práticas que já estão sendo utilizadas.
Processos complexos pela falta de organização e burocracia interna	A complexidade dos processos poderá diminuir a partir de sua melhoria.
Baixa eficiência	Mudança de cultura organizacional
Falta de gestão do conhecimento	Mudança de cultura organizacional

Dificuldades/Particularidades Encontradas	Tratamento
Falta de conhecimento em GP	Capacitação dos servidores em GP
Competências pouco claras	Buscar associação estratégica com a área de RH para a definição de competências e atribuições de cada setor envolvido em um processo.
Complexidade da área de ensino	A complexidade poderá diminuir a partir da documentação, melhoria e divulgação dos processos.
A complexidade da estrutura multi <i>campi</i>	A complexidade poderá diminuir a partir da padronização e conhecimento dos processos entre as unidades (longo prazo).
Estrutura Organizacional inadequada pela complexidade e dependência entre os setores	A complexidade poderá diminuir a partir da documentação, melhoria e divulgação dos processos entre os setores.
Oportunidade de utilização da rede federal de ensino	A longo prazo
Falta padronização e boas práticas	Documentação, melhoria e divulgação dos processos
Haver o projeto estratégico de Gestão de Processos	Documentação, melhoria e divulgação dos processos
Importância de iniciativas que estão trazendo mudanças ao Instituto	A iniciativa de GP traz mudanças e inovação
Processos complexos pela falta de gestão de processos institucionais	Esse documento contém o planejamento para institucionalizar a GP.
Falta de tempo para ajudar no trabalho de gestão de processos	Sensibilização dos servidores em GP

Fonte: Elaboração própria

Durante a validação do INOVA, foi identificada a necessidade de definição da composição da equipe do Escritório de Processos no início da fase 3 para que pelo menos parte desse grupo estivesse envolvido nas fases de 3.1 a 3.4. Essa alteração foi refletida no modelo final.

Para a composição do novo setor foram escolhidos os dois funcionários que fazem parte do Núcleo de Governança e já possuem o conhecimento inicial em gestão de processos. A atuação será compartilhada com as atividades de governança, uma vez que esses servidores são responsáveis, também, pela governança organizacional do Instituto.

Uma vez que a gestão de processos tem relação direta com a gestão do conhecimento e com a inovação, recomenda-se, fortemente, que o setor seja capacitado nestas duas

disciplinas: gestão do conhecimento e inovação. Aconselha-se a busca de capacitações, estabelecendo-se parcerias com outras instituições de ensino públicas, eliminando a necessidade de investimento.

Para apoiar as atividades do EP, foi solicitado um estagiário de nível superior que esteja cursando administração.

Durante a validação do modelo, o grupo sugeriu trocar o Comitê de Gestão de Processos por uma validação com a alta administração do IFRJ. Desse modo, o tratamento das demandas de processos será feito diretamente com os tomadores de decisão. As validações e priorizações que seriam feitas no comitê passarão, então, a ser feitas em reunião específica com a alta administração.

Para a fase 3.1, foram definidos os objetivos do Escritório de Processos com base nas informações pesquisadas no referencial teórico, nos resultados das pesquisas e também nas metas definidas no planejamento estratégico do IFRJ, o que resultou nos seguintes objetivos do EP do IFRJ:

- a) contribuir para a continuidade e aumento da qualidade dos serviços prestados pelo IFRJ (FERREIRA et al., 2014; MATEI; BUJAC, 2016) internamente e externamente;
- b) incentivar oportunidades de inovação por meio das ações de GP, contribuindo para o desenvolvimento de soluções de problemas existentes através de melhorias nos processos (GONZALEZ; LLOPIS; GASCO, 2013; SHEARMUR; POIRIER, 2017);
- c) inserir e disseminar uma cultura holística dentro da organização, com base nas práticas de gerenciamento de processos (PINHO et al., 2008; TREGEAR; JESUS; MACIEIRA, 2010; TRKMAN, 2010; OLIVEIRA; ALVES; VALENÇA, 2016);
- d) incentivar o aumento de consciência sobre os aspectos sociais e econômicos que envolvem o exercício do trabalho público (VARGAS et al., 2017);
- e) contribuir para a gestão do conhecimento (SANTOS, 2014);
- f) auxiliar na diminuição dos entraves no âmbito da política administrativa por criar formas oficiais de conduzir os processos organizacionais (resultado das entrevistas no IFRJ);
- g) apoiar e incentivar a padronização dos processos e o alinhamento entre as diferentes unidades (resultado das entrevistas no IFRJ);
- h) ser reconhecida como a unidade responsável pelas boas práticas e metodologias de gestão por processos no IFRJ (SANTOS, 2014);

- i) promover práticas de governança através da GP (DOEBELI; FISHER; GAPP, 2011);
- j) fomentar a contínua adoção e execução da GP (PINHO et al., 2008);
- k) melhorar os resultados do questionário do TCU nos itens relacionados a processos (é um dos objetivos do trabalho);
- l) contribuir para a definição de competências de cada área (PINHO et al., 2008; SANTOS, 2014);
- m) garantir o alinhamento entre os processos e os objetivos estratégicos (BALDAM, 2014);
- n) colaborar para a melhoria da comunicação entre as áreas (resultado das entrevistas no IFRJ).

A fase 3.2 contém a definição das atividades executadas pelo Escritório de Processos, bem como as responsabilidades do EP, o papel que irá assumir e as atividades que irá executar durante o seu trabalho. As atividades, definidas com base na literatura (PINHO et al., 2008; TREGEAR; JESUS; MACIEIRA, 2010; ABPMP, 2013; HARMON, 2014; SANTOS, 2014), são as seguintes:

- a) criar e manter a arquitetura dos processos;
- b) gerenciar o portfólio de projetos de gestão de processos;
- c) gerenciar projetos de mudança em processos;
- d) criar e manter o repositório e documentação dos processos;
- e) promover análise, modelagem, identificação de oportunidades de melhoria, apoio à implantação dessas melhorias, integração das atividades e publicação dos processos;
- f) capacitar colaboradores externos e do escritório em gestão de processos;
- g) criar e manter metodologia de gestão de processos;
- h) definir ferramentas de gestão de processos a serem adotadas pela organização;
- i) gerenciar desempenho dos processos;
- j) definir as competências necessárias para cada processo;
- k) criar e manter ativo o plano de comunicação do escritório;
- l) registrar lições aprendidas sobre os processos e utilizá-las como forma de evolução na operação do escritório;
- m) manter a equipe do Escritório de Processos capacitada e atualizada para realizar as atividades do EP.

Na fase 3.3, foi definida a forma de atuação do EP, o modo de operar e a frequência de execução das atividades do escritório. Este, inicialmente, terá uma ação direcionadora com forte atuação e controle nas áreas de negócio para garantir que as melhores práticas em processos sejam realizadas e disseminadas nas áreas da Reitoria.

A atuação do Escritório de Processos terá foco na entrega de resultados, atendendo às atividades consideradas prioritárias pela alta administração do Instituto. O Planejamento Estratégico e o Plano de Metas do IFRJ (IFRJ, 2018a), foram considerados para definir a prioridade inicial de atuação. O Escritório irá atuar, inicialmente, em quatro demandas, de acordo com as atividades e prioridades (Quadro 13).

Quadro 13 - Prioridades extraídas do Planejamento Estratégico 2017-2021 e do Plano de Metas 2018-2022

Meta	Prioridade
Definir as regras para Gestão de Processos no IFRJ	1
Promover a cultura de processos na organização	2
Definir e adequar o imóvel para melhor funcionamento da Reitoria	3
Revisar, periodicamente, a política de progressão e promoção dos servidores para garantir a valorização do trabalho, da formação acadêmica e da isonomia	4

Fonte: IFRJ (2018c). Adaptado

A atuação do EP será baseada em resultados e executada de forma progressiva, começando por demandas que foram priorizadas e por processos menores e mais simples para garantir o sucesso das primeiras ações. Diante da entrega de bons resultados, será possível conseguir embasamento para ser defendido e aceito dentro da organização (TREGEAR; JESUS; MACEIRA, 2010), motivando o surgimento de novos adeptos.

Os funcionários do EP estão responsáveis pelas atividades estratégicas do escritório como relacionamento e busca de apoio das áreas, da alta direção e de outros órgãos públicos. O escritório será o responsável em disponibilizar a arquitetura de processos e promover a cultura de processos na organização. Por isso, foi definida a necessidade de parceria com o RH da Reitoria. Essa cooperação foi pensada para divulgar o EP na ambientação dos novos servidores do IFRJ, quando ocorre um evento para apresentar os setores do IFRJ aos novos servidores que tomam posse no cargo. Assim, o escritório e o trabalho de gestão de processos

serão apresentados aos novos servidores nesse evento. A cultura de processos também será disseminada durante as capacitações dos servidores das áreas nas quais o EP iniciará um novo trabalho.

O estagiário do EP irá atuar na execução das atividades de levantamento de informações, análise, proposta de melhorias e modelagem de processos, sob a supervisão dos servidores do escritório.

Nas áreas usuárias, estarão os donos de processos, responsáveis por sua execução e funcionamento. Eles devem estar alinhados com os objetivos organizacionais para garantir que estes possam ser refletidos nos processos desenvolvidos. Também é de sua atribuição a disseminação dos conhecimentos em BPM em sua área.

A alta administração foi definida como responsável em priorizar e aprovar os processos. As necessidades de priorização e aprovação serão levadas para a reunião com os Pró-Reitores, cujas decisões sobre os processos poderão ser tomadas em conjunto, o que proporcionará melhor aceitação, apoio e a construção coletiva da GP.

A melhoria e atualização do Guia de Gestão de Processos constante na instrução de Serviço PROAD nº 03/2017 (IFRJ, 2017b) que contém a definição das regras para gerenciamento de processos no IFRJ, foi definida como necessária. Essa será a metodologia do EP. A divulgação da nova versão do guia pelo *site* e *e-mail* institucional também é recomendada.

Na fase 3.4, foi definida a recomendação para o posicionamento do escritório no organograma. Como estratégia, o nível de sua localização deverá ser corporativo, ficando ligado diretamente ao gabinete do dirigente máximo da organização, o Reitor. Essa localização estratégica tem como objetivo dar mais visibilidade, autonomia e poder ao Setor para o desempenho de suas funções, de modo a incentivar a organização a desenvolver uma forma de pensar focada em processos e em gestão de processos.

Na execução da fase 3.5, a proposta do EP foi validada. Para obter a cooperação e aceitação da solução do presente trabalho, foi feita a apresentação do projeto para o grupo focal. Esta foi a forma encontrada para comunicar, sensibilizar, alinhar e obter a aprovação do modelo de adoção do Escritório de Processos pela alta administração do IFRJ.

Após a validação, foram feitos os ajustes e adequações alinhados com a alta direção para a implementação do escritório na fase seguinte. Ao final da fase 3.5, já foram

assegurados os recursos necessários para a operação do setor com: contratação de estagiário, transporte e diárias para a realização de *benchmarking*.

O modelo foi validado no IFRJ até a fase 3.5. O contato para realização do *benchmarking* foi iniciado com a entidade escolhida. A organização possui Escritório de Processos implementado e em funcionamento, fica localizada no estado de Minas Gerais, próximo ao Rio de Janeiro. É uma instituição de ensino, foi uma das entrevistadas, possui estagiários trabalhando no escritório, relatou grande mudança de cultura na organização após a implementação do EP e se propôs a ministrar um treinamento para capacitar os servidores do EP do IFRJ em gestão de processos. A visita e capacitação ainda não foram realizadas pela falta de agenda da organização parceira.

Além do conhecimento a ser buscado com a organização externa, é sugerido que os próprios servidores do EP busquem conhecimento através de estudos e leituras de livros e manuais de gestão de processos. A contratação de consultoria para a passagem de conhecimento foi descartada, pois não há orçamento para isso.

Foi definido, durante a validação, que o *benchmarking* e a capacitação do EP devem ser iniciados logo depois da aprovação da solução, antes de iniciar a fase de implementação ou em paralelo a ela. Essa condição demonstrou-se necessária, pois algumas atividades da fase de implementação requerem um tempo alto de execução pela necessidade de aprovação no Conselho Superior do IFRJ. Esse período poderá ser utilizado para essa busca de conhecimento. Além disso, a equipe do Escritório de Processos deverá estar qualificada e alinhada para ser capaz de iniciar a fase de operacionalização. Foi então criada uma fase intermediária entre a 3.5 e a 4 especificamente para capacitação do EP.

A fase 4 passou a ser chamada de 5, fase de implementação do Escritório de Processos. Deve-se conseguir a aprovação do novo setor no Conselho Superior do IFRJ, bem como a aprovação de suas atribuições. Os servidores que irão compor o escritório são nomeados através de portaria. As informações sobre o novo setor e suas atividades são divulgadas para os servidores da Reitoria do IFRJ.

A fase 5 passou a ser chamada de 6: início da operação do Escritório de Processos. Recomenda-se que o setor inicie a sua operação com as demandas de prioridade 1 e 2 como pilotos (Quadro 13). Essa definição foi escolhida pela alta administração durante a validação da proposta.

Inicialmente, é sugerido um treinamento com as áreas envolvidas nessas demandas-piloto para a disseminação de conhecimento em GP e a sensibilização dos servidores quanto à importância desse trabalho. Será expedido certificado para os servidores participantes desse treinamento, o que contará para a progressão funcional, um dos meios de motivar a participação dos funcionários.

Os resultados obtidos com as demandas-piloto devem ser divulgados na reitoria pelo *site*, pelo *e-mail* institucional e em reunião com a alta gestão. Recomenda-se que, a partir da entrega inicial das demandas-piloto, as próximas demandas definidas no Quadro 13 sejam planejadas e executadas.

Na sétima e última fase, após a gestão das primeiras demandas, a recomendação é de que os processos que foram mapeados sejam acompanhados e monitorados. Será necessária a definição de indicadores os quais foram definidos a partir das atividades prioritárias pactuadas na fase 3.3. O Escritório de Processos irá atuar nessas demandas priorizadas. O Quadro 14 apresenta o detalhamento de cada indicador.

Quadro 14 - Metas e indicadores definidos

(Continua)

Meta	Indicadores	Fórmula de Cálculo	Atividades Planejadas
Definir as regras para Gestão de Processos no IFRJ	Índice de definição das regras para Gestão de Processos no IFRJ	$(\text{Número de atividades executadas para definição das regras para Gestão de Processos no IFRJ} / \text{Total de atividades planejadas para definição das regras para Gestão de Processos no IFRJ}) \times 100$	Atividade 1.1 – Definição de manual de Gestão de Processos; Atividade 1.2 – Publicação do manual de Gestão de Processos; Atividade 1.3 – Divulgação do manual de Gestão de Processos no site; Atividade 1.4 – Divulgação do manual de Gestão de Processos durante a sensibilização na ambientação do IFRJ; Atividade 1.5 – Divulgação do manual de Gestão de Processos durante a sensibilização das áreas;

Meta	Indicadores	Fórmula de Cálculo	Atividades Planejadas
Promover a cultura de processos na organização	Índice de promoção da cultura de processos na organização	$(\text{Número de atividades executadas para promoção da cultura de processos na organização} / \text{Total de atividades planejadas para promoção da cultura de processos na organização}) \times 100$	Atividade 2.1 - Sensibilização de Gestão de Processos na ambientação do IFRJ; Atividade 2.2 - Sensibilização das áreas que irão atuar nos processos que foram priorizados;
Definir e adequar o imóvel para melhor funcionamento da Reitoria	Índice de adequação do imóvel da Reitoria	$(\text{Número de atividades executadas para adequação do imóvel da Reitoria} / \text{Total de atividades planejadas para adequação do imóvel da Reitoria}) \times 100$	Atividade 3.1 – Desenho do processo de Obras estruturais do prédio; Atividade 3.2 – Melhoria do processo de Obras estruturais do prédio; Atividade 3.3 – Desenho do processo de Adequação das instalações elétricas; Atividade 3.4 – Melhoria do processo de Adequação das instalações elétricas; Atividade 3.5 – Desenho do processo de Adequação do mobiliário; Atividade 3.6 – Melhoria do processo de Adequação do mobiliário; Atividade 3.7 – Desenho do processo de Higienização do ar condicionado; Atividade 3.8 – Melhoria do processo de Higienização do ar condicionado;
Revisar periodicamente a política de progressão e promoção dos servidores para garantir a valorização do trabalho, da formação acadêmica e da isonomia	Índice de revisão periódica da política de progressão e promoção de servidores	$(\text{Número de atividades executadas para revisão periódica da política de progressão e promoção de servidores} / \text{Total de atividades planejadas para revisão periódica da política de progressão e promoção de servidores}) \times 100$	Atividade 4.1 – Desenho do processo de Mapeamento de competências; Atividade 4.2 – Melhoria do processo de Mapeamento de competências; Atividade 4.3 – Desenho do processo Realização de cursos e capacitações dos servidores; Atividade 4.4 – Melhoria do processo Realização de cursos e capacitações dos servidores;

Fonte: IFRJ (2018c). Adaptado

Serão extraídos os resultados obtidos a partir dos indicadores, bem como as lições aprendidas na primeira rodada de operacionalização do EP.

Ao final da fase 7, o modo de operação do EP deverá receber os ajustes identificados com as lições aprendidas, para espelhar as mudanças encontradas e evoluir a forma de operar o Escritório de Processos, o que terá impacto direto na qualidade do gerenciamento dos processos do IFRJ.

6.4 Versão Final do Modelo

A partir da rodada de validação do modelo, foram identificados e elaborados ajustes importantes. A descrição da versão final do modelo é apresentada a seguir, no Quadro 15.

Quadro 15 - Descrição do modelo para adoção de um EP como mecanismo de inovação

Fase	Nome	Origem	
1 - Identificação de problemas e necessidades	Diagnóstico	Fase 1 do Modelo de Wodecka-Hyjek (2014)	Etapa 2 do <i>Framework</i> de Santos (2014)
2 – Busca de soluções	Busca	Fase 2 do Modelo de Wodecka-Hyjek (2014)	
3 - Planejamento e Aceitação do EP	Aceitação	Fase 3 do Modelo de Wodecka-Hyjek (2014)	Etapa 1 do <i>Framework</i> de Santos (2014)
3.1 – Definição da composição da equipe do Escritório de Processos		Fase 4 do Modelo de Wodecka-Hyjek (2014)	
3.2 - Definição dos objetivos do Escritório de Processos			Etapa 3 do <i>Framework</i> de Santos (2014)
3.3 - Definição das atividades do Escritório de Processos		Fase 1 do Modelo de Wodecka-Hyjek (2014)	Etapas 2, 4 e 5 do <i>Framework</i> de Santos (2014)
3.4 - Definição da forma de atuação do EP			Etapa 6 do <i>Framework</i> de Santos (2014)
3.5 - Definição da localização do EP no organograma			Etapa 7 do <i>Framework</i> de Santos (2014)
3.6 - Validação da proposta de EP com a alta gestão			Etapas 8 e 9 do <i>Framework</i> de Santos (2014)
4 – Capacitação do EP	Capacitação	Fase 2 e 4 do Modelo de Wodecka-Hyjek (2014)	
5 - Implementação do Escritório de Processos	Implantação	Fase 4 do Modelo de Wodecka-Hyjek (2014)	
6 - Operacionalização do EP	Operacionalização		Etapa 6 do <i>Framework</i> de Santos (2014)
7 - Monitoramento do ambiente	Monitoração	Fase 5 do Modelo de Wodecka-Hyjek (2014)	

Fonte: Elaboração própria, com base na literatura - Wodecka-Hyjek (2014) e Santos (2014)

A Figura 8 - Representação gráfica do modelo INOVA – apresenta o resumo do modelo, com todas as suas fases a serem percorridas.

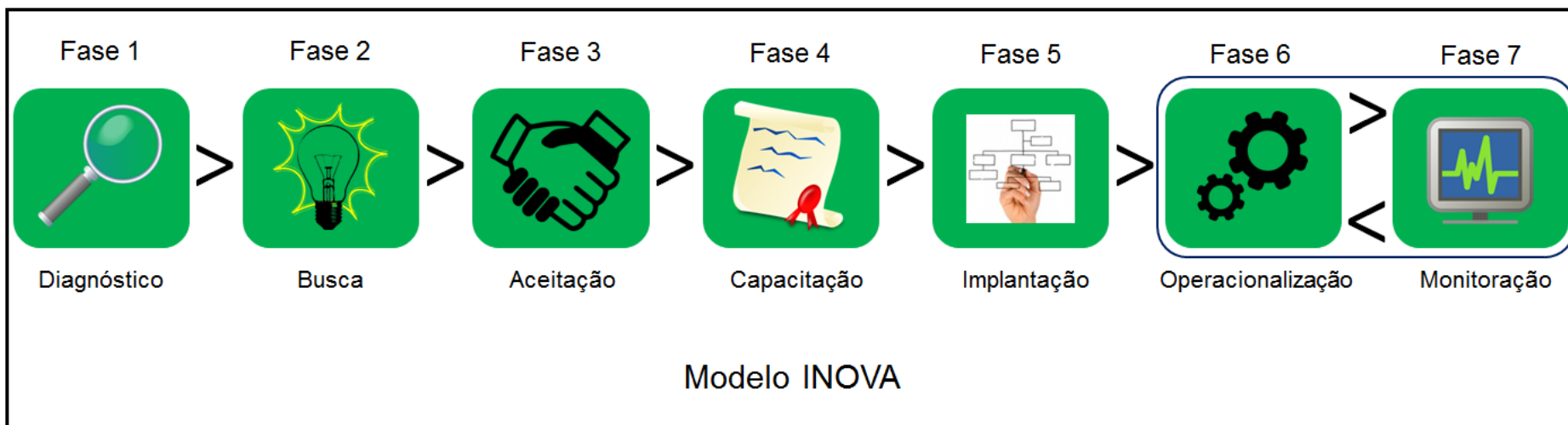


Figura 8 - Representação gráfica do modelo INOVA

Fonte: Elaboração própria

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo final do presente trabalho foi desenvolver um modelo voltado para a adoção de um Escritório de Processos como mecanismo de inovação tomando como base o ambiente organizacional do IFRJ. Por meio da pesquisa e com a utilização dos dados empíricos, foi possível levantar quais eram as principais particularidades do ambiente da Reitoria do IFRJ, quais benefícios a gestão de processos poderia trazer ao ambiente, quais eram as barreiras existentes para a implantação da gestão de processos e qual seria a estrutura de Escritório de Processos mais adequada ao Instituto.

Os resultados encontrados mostraram que o escritório não trabalha somente com a gestão de processos, mas que sua atuação permeia outras questões do universo institucional. Dessa forma, o modelo desenvolvido, batizado de INOVA, é destinado à adoção de um Escritório de Processos como mecanismo de inovação no IFRJ. Além de prever a implantação e execução da gestão dos processos, pretende inserir e disseminar uma cultura baseada nas práticas de processos. Ademais, visa contribuir para: a promoção da gestão do conhecimento, o aumento da qualidade dos serviços prestados, o incentivo da inovação nas áreas administrativas, o alinhamento entre as unidades do Instituto e a definição de competências de cada área.

A investigação de organizações que possuem Escritório de Processos evidenciou que a capacitação e a sensibilização dos servidores e gestores da instituição são as ferramentas mais poderosas no trabalho do EP para a obtenção dos resultados pretendidos. No entanto, o apoio da alta administração é fundamental para que o escritório possa ser efetivamente criado e consolidado e também para que o trabalho aqui descrito possa ser desenvolvido, evolua e produza bons resultados. No caso do Instituto Federal do Rio de Janeiro, a atuação estratégica do escritório é essencial para buscar o apoio da alta gestão. Por isso, ter o EP formado por uma equipe motivada e engajada é fundamental para que sua atuação estratégica seja bem desempenhada.

A pesquisa considera o Escritório de Processos uma inovação institucional no IFRJ, uma vez que o novo setor irá trabalhar com a gestão de processos sob uma nova abordagem, ainda não utilizada no âmbito institucional. A oportunidade de utilização de estudo empírico na pesquisa traz ao trabalho contribuições práticas que complementam a literatura. O grande diferencial da pesquisa foi associar a gestão de processos à inovação, trazendo à tona as

barreiras à inovação durante a implantação do Escritório de Processos e considerando as formas de superação dessas barreiras para a construção do modelo desenvolvido neste trabalho.

Com o Escritório de Processos em funcionamento e sendo apoiado pela alta administração do Instituto, espera-se que os problemas organizacionais encontrados no ambiente da Reitoria do IFRJ possam ser minimizados. Almeja-se, ainda, que isso possa se refletir no aumento da qualidade dos serviços prestados e em melhores resultados da organização nos índices de governança pública levantados pelo TCU.

Como recomendação para futuros trabalhos, são propostos:

- a) a implementação efetiva do modelo aqui proposto por um Instituto Federal ou outra instituição que esteja em busca de soluções relacionadas à implementação da gestão de processos;
- b) o acompanhamento da operacionalização e monitoramento do Escritório de Processos;
- c) a realização de um estudo do impacto da gestão de processos na eficiência da prestação de serviços.

Além de ser implantado no Instituto Federal do Rio de Janeiro, deposita-se no INOVA a esperança de que ele possa servir de base para a introdução de melhorias e inovação de serviços para outros institutos federais, instituições públicas de ensino e demais organizações da esfera pública.

8 REFERÊNCIAS

- ABPMP Brasil. Association of Business Process Management Professionals. **Guia para o gerenciamento de processos de negócio**. Corpo comum de conhecimento ABPMP BPM CBOOK v. 3.0. 1. ed., 2013.
- ARAÚJO, L. C. G.; GARCIA, A. A.; MARTINES, S. **Gestão de processos: melhores resultados e excelência organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- BALDAM, R. **Gerenciamento de processos de negócio–BPM**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2014.
- BRANCO, G. M. **Proposta de framework para construção da arquitetura de processos: o caso de uma instituição federal de ensino superior**. 2016. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2016.
- BRANDÃO, S. M.; BRUNO-FARIA, M. F. Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 1, p. 227-248, 2013.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 27 fev. 2018.
- _____. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública**. publicado: 22 maio 2015 20h35, última modificação: 26 out. 2015 19h12. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/servicos/faq/gestao-publica>>. Acesso em: 19 fev. 2018.
- _____. Tribunal de Contas da União. **Levantamento de Governança de TI 2016**. Resultado individual: Instituto Federal do Rio de Janeiro, 2017a.
- _____. Tribunal de Contas da União. **Levantamento de Governança Organizacional Pública - Ciclo 2017**, 2017b. Disponível em: <http://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-2017/>. Acesso em: 01 jan. 2018.
- BRODBECK, A. F. et al. Implementação de escritório de processos em instituições de ensino superior. In: Coloquio de Gestión Universitaria em Américas, 13., 2013, Buenos Aires. **Anais...** Buenos Aires: Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad, 2013.
- BROSE, M. E. Inovação na gestão pública subnacional: reflexões sobre a estratégia de desenvolvimento do Acre. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 2, p. 277-294, 2014.
- BUSOM, I.; VÉLEZ-OSPINA, J. A. Innovation, Public Support, and Productivity in Colombia. A Cross-industry Comparison. **World Development**. v. 99, p. 75–94, 2017.
- CASTELLANELLI, C. Implementação de um escritório de processos em uma instituição federal de ensino superior: desafios e oportunidades para a gestão pública. **Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales**, jul./set., 2016. Disponível em: <<http://www.eumed.net/rev/cccss/2016/03/estructuras.html>>. Acesso: 14 set. 2018.

- ČEPELOVÁ, A.; KOREŇOVÁ, D. Presumptions of the Process Management Application in Terms of Self-government in the Slovak Republic. **Administratie si Management Public**. v. 28, p. 133-152, 2017.
- CERIBELI, H. B.; DE PÁDUA, S. I. D.; MERLO, E. M. BPM: um estudo de caso dos fatores críticos de sucesso. **Revista Globalização, Competitividade e Governabilidade**. v. 7, n. 2, p. 106-117, 2013.
- CORRADINI, F.; POLINI, A.; RE, B. Inter-organizational business process verification in public administration. **Business Process Management Journal**. v. 21, n. 5, p. 1040-1065, 2015.
- CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.
- DARGAN, T.; EVEQUOZ, F. Designing engaging e-government services by combining user-centered design and gamification: a use-case. Proceedings of the European Conference on e-Government, 15., 2015, Portsmouth. **Anais...** Portsmouth: ECEG, 2015, p. 70-78.
- DE ANGELIS, G. et al. Modeling for learning in public administrations: the learn PAd approach. In: Karagiannis D., Mayr H., Mylopoulos J. (eds) **Domain-Specific Conceptual Modeling**. Cham: Springer, 2016.
- DEMIRCIOGLU, M. A.; AUDRETSCH, D. B. Conditions for innovation in public sector organizations. **Research Policy**, v. 46, p. 1681–1691, 2017.
- DEMO, P. **Metodologia para quem quer aprender**. São Paulo: Atlas, 2008.
- DOEBELI, G.; FISHER, R.; GAPP, R. Using BPM governance to align systems and practice. **Business Process Management Journal**, v. 17, n. 2, p. 184-202, 2011.
- EICKER, S.; KOCHBECK, J.; SCHULER, P. M. Employee competencies for business process management. International Conference on Business Information Systems, BIS 2008: **Business Information Systems**, p. 251-262, 2008.
- EID-SABBAGH, R.; WESKE, M. Analyzing business process architectures. In: SALINESI, C.; NORRIE, M. C.; PASTOR, Ó. (Eds.) Advanced Information Systems Engineering. CAiSE 2013. **Lecture Notes in Computer Science**, v. 7908. p. 208-223, 2013.
- FARAH, Marta. Gestão pública e cidadania: iniciativas inovadoras na administração subnacional no Brasil. **Rev. Adm. Pública**, v. 31, n. 4, p. 126-156, jul./ago. 1997.
- FARIA, A. G.; TODA, F. A.; OLIVEIRA, S. B. **Barreiras para adoção da inovação: uma avaliação sobre a implantação de um escritório de processos**. In: Encontro da ANPAD - EnANPAD 2018, 42., 2018, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2018.
- FELTRACO, E. J. et al. Análise da adoção de normas para a qualidade ISO 9001: um estudo de caso com base no ciclo PDCA na visão dos envolvidos no processo. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**. Florianópolis, v. 2, n. 1, p. 43 - 56, jan./jun. 2012.
- FERGUSON, D. F.; STOCKTON, M. Enterprise business process management: architecture, technology and standards. In: International Conference on Business Process Management, 4., 2006, Vienna. **Anais...** Viena: BPM, 2006, p. 1-15.
- FERREIRA, V. R. S. et al. Inovação em serviços de saúde no Brasil: análise dos casos premiados no Concurso de Inovação na Administração Pública Federal. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 5, p. 1207-1227, 2014.

- FIGUEIREDO, F. S. et al. Criando estruturas organizacionais orientadas por processos: o estudo de caso da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFJF. In: Workshop de Tecnologia da Informação e Comunicação das Instituições Federais de Ensino Superior do Brasil. 12., 2018, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: WTICIFES, 2018.
- FILIPOWSKA, A. et al. Procedure and guidelines for evaluation of BPM methodologies. **Business Process Management Journal**, v. 15 n. 3, p. 336-357, 2009.
- FIORENTINO, R. Operations strategy: a firm boundary-based perspective. **Business Process Management Journal**. v. 22, n. 6, p. 1022-1043, 2016.
- FLORES, E. G. et al. Projeto de modernização administrativa da Reitoria da UFSM: implementando a Gestão por Processos em uma Instituição Federal de Ensino Superior. In: Workshop de Tecnologia da Informação e Comunicação das Instituições Federais de Ensino Superior do Brasil. 12., Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: WTICIFES, 2018.
- GALÁN-MUROS, V.; PLEWA, C. What drives and inhibits university-business cooperation in Europe? A comprehensive assesment. **R&D Management**, n. 46, v. 2, 2016.
- GARBUTT, M.; SEYMOUR, L. F.; RUDMAN, A. Towards a business process owner competency framework. **South African Computer Journal**, v. 29, n. 1, p. 122-146, 2017.
- GARCÍA-GONZÁLEZ, M. E-Government: the need to implement a business processes management policy in public administration. **El profesional de la información**, v. 25, n. 3, p. 473-483, mayo-junio, 2016.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOEKE, R. J.; ANTONUCCI, Y. L. Differences in business process management leadership and deployment: Is there a connection to industry affiliation? **Information Resources Management Journal**, v. 26, n. 2, p. 43-63, abr./jun., 2013.
- GONZALEZ, R.; LLOPIS, J.; GASCO, J. Innovation in public services: the case of Spanish local government. **Journal of Business Research**, v. 66, p. 2024–2033, 2013.
- GRIFFIN, A. et al. Serial Innovators' processes: how they overcome barriers to creating radical innovations. **Industrial Marketing Management**, v. 43, p. 1362–1371, 2014.
- HARMON, P. **Business Process Change**. The MK/OMG Press, 3. ed., p. 157-182, 2014.
- _____. Once More on Business Process Methodologies. **BPTrends**, 2015. Disponível em: <https://www.bptrends.com/harmon-on-bpm-once-more-on-business-process-methodologies/>. Acesso em: 02 fev. 2018.
- HAZÉE, S.; DELCOURT, C.; VAERENBERGH, Y. V. Burdens of access: understanding customer barriers and barrier-attenuating practices in access-based services. **Journal of Service Research**. v. 20, n.4, p. 441-456, 2017.
- HEIDENREICH, S.; KRAEMER, T. Innovations—Doomed to Fail? Investigating Strategies to Overcome Passive Innovation Resistance. **The Journal of Product Innovation Management**, v.33, n. 3, p. 277-297, 2016.
- HODGKINSON, G. P.; HEALEY, M. P. Coming in from the cold: the psychological micro-foundations of radical innovation revisited. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 8, p. 1306-1313, 2014.

- HOLLANDERS, H. et al. European public sector innovation scoreboard 2013: a pilot exercise. DGEnterprise, **European Commission**, Brussels, 2013.
- IDEN, J. Investigating process management in firms with quality systems: a multi-case study. **Business Process Management Journal**, v. 18, n. 1, p. 104-121, 2012.
- IFRJ. **Apresentação do Núcleo de Governança**. / Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: IFRJ, 2016.
- _____. **Criação, estrutura e organização**. Rio de Janeiro: IFRJ, 2017a. Disponível em: <http://portal.ifrj.edu.br/aceso-a-informacao/criacao-estrutura-e-organizacao>. Acesso em: 19 fev. 2018.
- _____. **Instrução de Serviço PROAD nº 03/2017**. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: IFRJ, 2017b. Disponível em: http://wiki.ifrj.edu.br/processos/arquivos/Instru%C3%A7%C3%A3o_de_Servi%C3%A7o_PROAD_03.pdf. Acesso em: 10 out 2018.
- _____. **Plano Estratégico - PE IFRJ 2017-2021**. Rio de Janeiro: IFRJ, 2018a. Disponível em: <http://portal.ifrj.edu.br/planejamento>. Acesso em: 06 abr. 2018.
- _____. **Portaria nº 036**, de 29 de janeiro de 2018. Rio de Janeiro: IFRJ, 2018b. Disponível em: <https://portal.ifrj.edu.br/pinheiral/documentos-e-informativos/portarias>. Acesso em 05 out. 2018.
- _____. **Plano de Governança do IFRJ – 1ª etapa**. Rio de Janeiro: IFRJ, 2018c.
- ILAHY, L. Towards a business process management governance approach using process model templates and flexibility. **Proceedings - 2016 IEEE World Congress on Services**, p. 27-34, 2016.
- ISIDRO-FILHO, A. F.; GUIMARÃES, T. A. Conhecimento, aprendizagem e inovação em organizações: uma proposta de articulação conceitual. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 127-149, abr./jun., 2010.
- ISIDRO-FILHO, A.; GUIMARÃES, T. A.; PERIN, M. G. Determinantes de inovações apoiadas em tecnologias de informação e comunicação adotadas por hospitais. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 8, n. 4, p.142-159, out./dez. 2011.
- JANSSEN, M.; STOOPENDAAL, A. M. V.; PUTTERS, K. Situated novelty: introducing a process perspective on the study of innovation. **Research Policy**, v. 44, p. 1974-1984, 2015.
- JAYAGANESH, M.; SHANKS, G. A cultural analysis of business process management governance in Indian organisations. **17th European Conference on Information Systems**, ECIS 2009, 2009.
- JESUS, L. et al. BPM Center of Excellence: the case of a brazilian company. **Handbook on Business Process Management 2**. International Handbooks on Information Systems. Springer, Berlin, 2010.
- KIRCHMER, M.; FRANZ, P.; VON ROSING, M. The chief process officer: an emerging top leadership role. In: VON ROSING, M.; SCHEER, A-W; VON SCHEEL, H. **The Complete Business Process Handbook**, v. 1. Waltham: Elsevier, 2015. p. 347-352. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=RT7LAWAAQBAJ&pg=PA347&lpg=PA347&dq=%22The+Chief+Process+Officer:+An+Emerging+Top+Leadership+Role%22&source=bl&ots=P_QnU6XMwu&sig=2NteGJzeNRq4PbkhTJNChJghxfg&hl=pt-

[BR&sa=X&ved=2ahUKEwi7wNnD7uLcAhVLjZAKHeoNB4wQ6AEwBXoECAUQAQ#v=onepage&q=%22The%20Chief%20Process%20Officer%3A%20An%20Emerging%20Top%20Leadership%20Role%22&f=false](https://books.google.com.br/books?id=RT7LAWAAQBAJ&pg=PA347&lpg=PA347&dq=%22The%20Chief%20Process%20Officer%3A%20An%20Emerging%20Top%20Leadership%20Role%22&f=false)>. Acesso em 20 nov. 2018.

- KIRCHMER, M. The process of process management: mastering the new normal in a digital world. In: **Business modeling and software development**. Proceedings, 2015. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=RT7LAWAAQBAJ&pg=PA347&lpg=PA347&dq=%22The+Chief+Process+Officer:+An+Emerging+Top+Leadership+Role%22&source=bl&ots=P_QnU6XMwu&sig=2NteGJzeNRq4PbkhTJNChJghxfg&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwi7wNnD7uLcAhVLjZAKHeoNB4wQ6AEwBXoECAUQAQ#v=onepage&q=%22The%20Chief%20Process%20Officer%3A%20An%20Emerging%20Top%20Leadership%20Role%22&f=false>. Acesso em: 20 nov. 2018.
- KLERING, L. R.; ANDRADE, J. A. Inovação na gestão pública: compreensão do conceito a partir da teoria e da prática. In: JACOBI, P.; PINHO, J. A. (Org.). **Inovação no campo da gestão pública local: novos desafios, novos patamares**. São Paulo: FGV Editora, 2006. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/6820033-Inovacao-na-gestao-publica-compreensao-do-conceito-a-partir-da-teoria-e-da-pratica.html>>. Acesso em: 12 dez. 2018.
- KLUMB, R.; HOFFMAN, M. G. Inovação no setor público e evolução dos modelos de administração pública: o caso do TRE-SC. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 21, n. 69, maio/ago. 2016.
- KORENOVA, D.; CEPELOVA, A. Factors influencing process management and effective operation of public administration organizations. **Actual Problems of Economics**, v. 177, n. 3, p. 80-88, 2016.
- LAHAJNAR, S.; ROZANEC, A. The evaluation framework for business process management methodologies. **Management**, v. 21, n. 1, p. 47-69, 2016.
- LYNN JUNIOR, L. E. Innovation and the Public Interest: Insights from the Private Sector. Working Papers 9301, **Harris School of Public Policy Studies**, University of Chicago, 1993.
- LINDSAY, A.; DOWNS, D.; LUNN, K. Business processes—attempts to find a definition. **Information and Software Technology**. v. 45, p. 1015–1019, 2003.
- LOHMANN, P.; MUEHLEN, M. Z. Business process management skills and roles: an investigation of the demand and supply side of BPM professionals. **School of Business at Stevens Research Paper Series**. v. 56, 2015.
- LY, L. T. et al. Compliance monitoring in business processes: functionalities, application, and tool-support. **Information Systems**, v. 54, p. 209–234, 2015.
- MACAS, M. et al. Data Mining model in the discovery of trends and patterns of intruder attacks on the data network as a public-sector innovation. **International Conference on eDemocracy and eGovernment**, ICEDEG, Ecuador, p. 55-624, 2017.
- MARIANI, C. A. Método PDCA e ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos industriais: um estudo de caso. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 110-126, 2005.
- MATEI, A.; BUJAC, R. Innovation and public reform. **Procedia Economics and Finance**, v. 39, p. 761-768, 2016.
- MCCORMACK, K. et al. A global investigation of key turning points in business process maturity. **Business Process Management Journal**, v. 15, n. 5, p. 792-815, 2009.

- MOLYNEUX-HODGSON, S.; BALMER, A. S. Synthetic biology, water industry and the performance of an innovation barrier. **Science and Public Policy**, v. 41, p. 507–519, 2014.
- MORAES SOBRINHO, J. et al. Análise do processo de difusão da tecnologia do bloco estrutural em João Pessoa-PB. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 198-219, abr./jun. 2014.
- MOREIRA, M. F.; VARGAS, E. R. Quando o governo é o mercado: compras governamentais e inovação em serviços de software. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 9, n. 2, p.173-196, abr./jun. 2012.
- NAPLAVA, P.; PERGL, R. Empirical study of applying the DEMO method for improving BPMN process models in academic environment. **2015 IEEE 17th Conference on Business Informatics**, 2015.
- OCDE. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. Rio de Janeiro: OECD, 2005.
- OLIVEIRA, S. B. **Gestão por processos**: fundamentos, técnicas e modelos de implementação: foco no sistema de gestão de qualidade com base na ISO 9000: 2000. Saulo Barbará de Oliveira (organizador). 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- OLIVEIRA, J. A.; ALVES, C. F.; VALENÇA, G. Fatores envolvidos na estruturação de um escritório de processos em uma organização pública. **XII Brazilian Symposium on Information Systems**, Florianópolis, p. 597-604, 2016.
- OLIVEIRA, S. B. **Análise e melhoria de processos de negócio**. Saulo Barbará de Oliveira (Org.). São Paulo: Atlas, 2012.
- OLIVEIRA, S. B.; MAHLER, C. F. **Avaliação do Ciclo de Vida**: uma introdução. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2018.
- PAIANO, R.; CAIONE, A. A knowledge base guided approach for process modeling in complex business domain. In: International Joint Conference on Software Technologies. 11., 2016, Lisboa. **Anais...** Lisboa: ICSOFT, v. 1, 2016, p. 169-176.
- PAIM, R.; CAULLIRAUX, H. M.; CARDOSO, R. Process management tasks: a conceptual and practical views. **Business Process Management Journal**, v. 14 n. 5, p. 694-723, 2008.
- PAIM, R. et al. Structuring a process management center of excellence. **Proceedings of the ACM Symposium on Applied Computing**. p. 281-282, 2009.
- PALM, K.; ALGEHED, J. Exploring enablers of innovative quality development in public administration. **International Journal of Quality and Service Sciences**. v. 9, n. 2, p. 203-217, 2017.
- PALM, K.; LILJA, J.; WIKLUND, H. Agencies, it's time to innovate! Exploring the current understanding of the Swedish government's call for innovation. **International Journal of Quality and Service Sciences**, v. 7, n. 1, p.34-49, 2015.
- PINHO, B. et al. Estruturação de Escritório de Processos. **Relatórios Técnicos do Departamento de Informática Aplicada da UNIRIO**, Rio de Janeiro, n. 0001, 2008.
- PIZZANI, L. et al. A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**. Campinas, v. 10, n. 1, p. 53-66, jul./dez., 2012.

- RHÉAUME, L.; GARDONI, M. The challenges facing corporate universities in dealing with open innovation, **Journal of Workplace Learning**, v. 27 n. 4, p. 315-328, 2015.
- ROLLI, F.; GIORGETTI, A.; CITTI, P. Integration of Holistic Non-Conformities Management and Axiomatic Design: a case study in Italian Income Tax Returns Management. **Procedia CIRP**, v. 34, p. 256–262, 2015.
- ROSEMANN, M.; BRUIN, T. de. Application of a holistic model for determining BPM maturity. **BPTrends**, 2005. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=85B5A578759B1B1DC07EE6234B57314E?doi=10.1.1.225.9386&rep=rep1&type=pdf>>. Acesso: 02 fev 2018.
- ROSEMANN, M. **The Service Portfolio of a BPM Center of Excellence**. Handbook on Business Process Management 2. International Handbooks on Information Systems. Springer, Berlin, 2010.
- SANDBERG, B.; AARIKKA-STENROOS, L. What makes it so difficult? A systematic review on barriers to radical innovation. **Industrial Marketing Management**, v. 43, p. 1293-1305, 2014.
- SANTOS, H. M.; SANTANA, A. F.; ALVES, C. F. 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. O. S. **Proposição de um Escritório de Processos em uma Instituição de Ensino Superior**. 2014. 127f. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) — Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Ribeirão Preto, 2014.
- SCHMITZ, A. L. F.; BERNARDES, J. F. Atitudes empreendedoras e desafios da gestão universitária. In: Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América. 8., 2008, Assunção. **Anais...** Assunção: A gestão universitária e a garantia da educação superior como direito humano e bem público, 2008.
- SCUPOLA, A.; ZANFEI, A. Governance and innovation in public sector services: the case of the digital library. **Government Information Quarterly**, v. 33, p. 237–249, 2016.
- SHEARMUR, R.; POIRIER, V. Conceptualizing nonmarket municipal entrepreneurship: everyday municipal innovation and the roles of metropolitan context, internal resources, and learning. **Urban Affairs Review**, v. 53, n. 4, p. 718-751, 2017.
- SHEN, Y. Identifying the key barriers and their interrelationships impeding the university technology transfer in Taiwan: a multi-stakeholder perspective. **Springer Science+Business Media Dordrecht**. v. 51, p. 2865-2884, 2017.
- SOUSA, M. M. et al. Portraying innovation in the public service of Brazil: Frameworks, systematization and characterization. **R. Adm.**, São Paulo, v.50, n.4, p.460-476, out./nov./dez. 2015.
- STACHO, Z. et al. The organizational culture as a support of innovation processes' management: a case study. **International Journal for Quality Research**, v. 10, n. 4, p. 769-784, 2016.
- STAKE, R. **The art of case study research**. Thousands Oaks: Sage, 1995.
- STEWART-WEEKS, M.; KASTELLE, T. Innovation in the public sector. **Australian Journal of Public Administration**, v. 74, n. 1, p. 63–72, 2015.

- STORY, V. M. et al. The barriers and consequences of radical innovations: **Introduction to the issue. *Industrial Marketing Management***, v. 43, p. 1271–1277, 2014.
- TAKAGI, N. H. et al. Desafios da implantação de um escritório de projetos e processos: lições aprendidas. In: Workshop de Tecnologia da Informação e Comunicação das Instituições Federais de Ensino Superior do Brasil. 12., 2018, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: WTICIFES, 2018.
- TARHAN, A.; TURETKEN, O.; REIJERS, H. A. Business process maturity models: a systematic literature review. **Information and Software Technology**, v. 75, p. 122-134, 2016.
- THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 1986.
- THOMÄ, J. DUI mode learning and barriers to innovation—A case from Germany. **Research Policy**, v. 46, p. 1327–1339, 2017.
- TORUGSA, N.; ARUNDEL, A. Rethinking the effect of risk aversion on the benefits of service innovations in public administration agencies. **Research Policy**, v. 46, p. 900–910, 2017.
- TREGGAR, R.; JESUS, L.; MACIEIRA, A. **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**. v. 30, p. 125-134, 2010.
- VALICHESKI, M. N. O ciclo administrativo na gestão do IFB: uma análise sobre as funções no processo administrativo. In: Simpósio Brasileiro de Política e Administração da Educação. 26., 2013, Recife. **Anais...** Recife: ANPAE, 2013.
- VARGAS, S. M. L. et al. Práticas organizacionais requeridas para inovação: um estudo em empresa de tecnologia da informação. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 24, n. 2, p. 221-235, 2017.
- VERGARA, S. C. Tipos de pesquisa em administração. **Revista de Administração Pública**, Cadernos EBAP, n. 52, jun, 1990.
- VIEIRA, J. F. F.; PONTES, P. F. R.; DENTZUK, N. Gestão de Processo através da estrutura de comitê: caso de interações acadêmicas. In: Workshop de Tecnologia da Informação e Comunicação das Instituições Federais de Ensino Superior do Brasil. 12., 2018, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: WTICIFES, 2018.
- WINDRUM, P. Innovation and entrepreneurship in public services. In: WINDRUM, P.; KOCH P. (Org.). **Innovation in Public Sector Services**, chapter 1 Ed.: Cheltenham, Northampton: Edward Elgar, 2008, p. 3-20.
- WODECKA-HYJEK, A. A learning public organization as the condition for innovations adaptation. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 110, p. 148-155, 2014.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ZIMMERMANNOVÁ, M. Business reference model of the local self-government that uses process management. **Joint BIR Workshops and Doctoral Consortium, BIR-WS 2016**. v. 1684, 2016.

APÊNDICES

Apêndice A - Grandes Áreas e áreas da Reitoria do IFRJ

Apêndice B - Roteiro de entrevistas do grupo de Sujeitos: Donos de Processos e Participantes do Projeto de Gestão de Processos

Apêndice C - Perfil do Grupo de sujeitos: Donos de Processos e Participantes do Projeto de Gestão de Processos

Apêndice D - Perfil do Grupo de sujeitos: Gestores de Escritórios de Processos

Apêndice E - Termo de Consentimento para a realização das entrevistas com os Donos de Processos

Apêndice F - Termo de Consentimento para a realização das entrevistas com os Gestores de Processos

ANEXOS

Anexo I - Organograma IFRJ Geral, com destaque para a Pró-Reitoria de Administração - PROAD

Anexo II - Detalhamento do organograma da PROAD, onde há o Núcleo de Governança

Anexo III - Roteiro de entrevistas do grupo de Sujeitos: Gestores dos Escritórios de Processos

Apêndice A - Grandes Áreas e áreas da Reitoria do IFRJ

Grandes Áreas	Áreas (Diretoria ou Coordenação)
Gabinete	
Diretoria de Assistência Estudantil	
Assessoria	
Procuradoria Jurídica Federal	
Ouvidoria	
Auditoria Interna	
Pró-Reitoria de Administração	Coordenação Geral de Arquivos
	Núcleo de Governança
	Diretoria de Gestão de Pessoas
	Diretoria de Licitações e Contratos
	Diretoria de Finanças e Contabilidade
	Diretoria de Planejamento e Orçamento
	Diretoria de Manutenção e Serviços
	Diretoria de Tecnologia da Informação
Pró-Reitoria de Graduação	Diretoria de Programas e Projetos
	Coordenação Geral de Graduação
Pró-Reitoria de Ensino Médio e Técnico	Diretoria de Gestão Pedagógica
Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação	Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação
	Coordenação de Proteção à Propriedade Intelectual
	Coordenação de Transferência de Tecnologia
Pró-Extensão	Coordenação Geral de Formação Inicial e Continuada
	Coordenação Geral de Programas e Projetos
	Coordenação Geral de Integração Escola Empresa
	Coordenação Geral de Diversidade
Diretoria de Desenvolvimento Institucional e Extensão	Assessoria de Comunicação
	Diretoria de Gestão Acadêmica
	Diretoria de Educação à Distância
	Coordenação Geral de Bibliotecas
	Diretoria de Concursos e Processos Seletivos
	Diretoria de Relações Internacionais

Apêndice B - Roteiro de entrevistas do grupo de Sujeitos: Donos de Processos e Participantes do Projeto de Gestão de Processos

(Continua)

Nº	Pergunta	Trecho do Referencial Teórico (Gestão de Processos na Gestão Pública)
1	Na sua percepção quais são as dificuldades enfrentadas no ambiente da administração pública?	de leis, regulamentações, aparecimento de novas tecnologias (DE ANGELIS <i>et al.</i> , 2016), problemas econômicos (ROLLI, GIORGETTI e CITTI, 2015; DE ANGELIS <i>et al.</i> , 2016) e a burocracia existente por conta da legislação (ČEPELOVÁ e KOREŇOVÁ, 2017). Esses fatores impactam a eficiência dos processos da esfera pública e trazem mudanças às rotinas e atividades desenvolvidas por esse setor (ČEPELOVÁ e KOREŇOVÁ, 2017). da gestão insuficiente dos procedimentos e da falta de planejamento no setor público (GARCÍA-GONZÁLEZ, 2016).
2	No seu entendimento a estrutura do IFRJ é complexa?	A grande quantidade de atividades desenvolvidas pelo setor público é outra característica encontrada nessa esfera que reflete em processos e estruturas organizacionais complexas (ZIMMERMANNNOVÁ, 2016).
3	Você considera complexo os processos do IFRJ?	
4	No setor público há muitos pré-requisitos para ser eficiente?	Havendo maior número de requisitos para ser eficiente (ZIMMERMANNNOVÁ, 2016).
5	Na sua percepção a AP cria e disponibiliza boas práticas que possam ser seguidas pelos órgãos?	Não há boas práticas que cubram a quantidade de serviços oferecidos (ZIMMERMANNNOVÁ, 2016).
6	Você conhece os conceitos de gestão de processos e seus objetivos?	
7	Quais benefícios você acredita que serão criados com a gestão de processos no IFRJ?	A inserção do gerenciamento de processos no setor público deve ser vista com prioridade já que traz benefícios como aumento da eficiência na execução das atividades, conhecimento sobre as atividades realizadas, motivação dos funcionários, pois eles são responsáveis pelo resultado dos processos como um todo, melhora na entrega dos requisitos do cliente e diminuição da corrupção (KORENOVA e CEPELOVA, 2016)
		A implementação do gerenciamento efetivo de processos é uma ferramenta chave para a melhoria contínua do desempenho das organizações (KORENOVA e CEPELOVA, 2016) sendo condição para se criar uma entidade baseada em conhecimento, o que melhora a organização dentro dos órgãos públicos, traz maior eficiência e economia a longo prazo (ČEPELOVÁ e KOREŇOVÁ, 2017), garante uma maior capacidade de resposta às mudanças frequentes na legislação (ROLLI, GIORGETTI e CITTI, 2015), apoia o provisionamento de serviços e melhora sua qualidade, atendendo melhor o público e diminuindo o orçamento necessário (CORRADINI, POLINI e RE, 2015).
8	Na sua percepção a implantação de GP no IFRJ irá contribuir para melhoria da qualidade dos serviços prestados (para o público interno e externo)?	Apesar de haver uma falta de utilização de técnicas de formalização e verificação de processos que sirvam para organizar as atividades públicas (EID-SABBAGH E WESKE, 2013), há uma tendência crescente de utilização da gestão de processos para que sejam alcançados melhores resultados, haja maior agilidade na prestação dos serviços e economia do capital público (ČEPELOVÁ e KOREŇOVÁ, 2017).
9	Você acredita que a gestão de processos é uma ferramenta adequada para apoiar as estratégias de inovação no IFRJ?	O BPM é “uma ferramenta adequada para apoiar as estratégias de inovação” (CORRADINI, POLINI e RE, 2015, p. 1042, tradução nossa),

Nº	Pergunta	Trecho do Referencial Teórico (Gestão de Processos na Gestão Pública)
10	Quais fatores você acha que existem hoje no IFRJ e influenciam/impactam na gestão dos processos no IFRJ?	Há fatores que influenciam a gestão de processos na Administração Pública: ambiente estritamente controlado pela legislação, ambiente politicamente afetado, falta de flexibilidade na remuneração dos funcionários, o que acarreta uma desmotivação dos colaboradores, baixo nível de informação sobre a administração pública, problemas de baixa eficiência, competências pouco claras, estrutura organizacional inadequada (ČEPELOVÁ e KOREŇOVÁ, 2017), alto grau de interdependência entre os serviços (EID-SABBAGH E WESKE, 2013)
11	Você acha que os processos documentados e em melhoria constante no IFRJ poderão ajudar outros órgãos?	Procedimentos e informações administrativas escritas em forma de processos podem ser facilmente compartilhados e ajudar outros órgãos públicos que prestam os mesmos serviços (DARGAN e EVEQUOZ, 2015) a aprimorar rapidamente o conhecimento e as operações administrativas através do compartilhamento de aprendizagem para melhoria e ajustes dos processos (CORRADINI, POLINI e RE, 2015), o que insere a colaboração nos órgãos públicos através da utilização de modelos de negócio integrados (CORRADINI, POLINI e RE, 2015).
12	Você tem ideia de qual seria uma boa estrutura para a implementação da gestão de processos no IFRJ?	
13	Se sim, você poderia descrever como seria esta estrutura?	
14	Você conhece ou já ouviu falar em Escritório de Processos?	
15	Se sim, você considera que a estrutura de Escritório de Processos, seria um bom modelo a ser adotado no IFRJ?	

Apêndice C - Perfil do Grupo de sujeitos: Donos de Processos e Participantes do Projeto de Gestão de Processos

(Continua)

Sujeito	Cargo	Formação	Tempo de IFRJ	Tempo no Setor	Duração da Entrevista
D1	Técnico em Assuntos Educacionais	Pedagogia, Pós Graduação em Gestão Escolar e Mestrado em Ensino de Ciências e Educação Ambiental	10 anos	10 anos	00:25
D2	Assistente de Aluno	Direito	6 anos	1 ano e 8 meses	00:15
D3	SETOR EXTINTO				
D4	Assistente de Administração	Relações Internacionais e Pós Graduação em Gestão Pública	11 anos	3 anos e 5 meses	00:16
D5	NÃO AUTORIZOU				
D6	Assistente de Administração	Ciências Atuariais e Pós Graduação em Auditoria	9 anos	5 anos	00:24
D7	Arquivista	Arquivologia	2 anos e 1 mês	2 anos e 1 mês	00:09
D8	Tecnólogo em Gestão Pública	Gestão Pública, Pós Graduação em Gestão Pública	2 anos	2 anos	00:08
D9	Assistente de Administração	Turismo	5 anos e 2 meses	5 anos e 2 meses	00:24
D10	Assistente de Administração	Administração Pública	10 anos	8 anos	00:10
D11	Assistente de Administração	Produção Cultural	9 anos	9 anos	00:29
D12	Administrador	Administração	2 anos e 3 meses	2 anos e 3 meses	00:13

(Apêndice C.Continuação)

Sujeito	Cargo	Formação	Tempo de IFRJ	Tempo no Setor	Duração da Entrevista
D13	Assistente de Administração	Administração	2 anos e 6 meses	2 anos e 6 meses	00:16
D14	Analista de Tecnologia da Informação	Tecnologia da Informação, Pós Graduação em Tecnologia da Informação e Comunicação	1 ano e 9 meses	1 ano e 9 meses	00:12
D15	Engenheiro Civil	Engenharia Civil, Pós Graduação em Engenharia Estrutural	32 anos	32 anos	00:17
D16	Técnico em Assuntos Educacionais	Pedagogia e Letras	1 ano e 11 meses	1 ano e 11 meses	00:24
D17	Pedagogo	Pedagogia	1 ano	1 ano	00:09
D18	Técnico em Assuntos Educacionais	História, Mestrado em Educação de Políticas Públicas	2 anos	2 anos	00:14
D19	Técnico em Assuntos Educacionais	Pedagogia, Mestrado e Doutorado em Educação	1 ano e 9 meses	1 ano e 9 meses	00:11
D20	CARGO VAGO				
D21	Assistente de Administração	Designer	2 anos	1 anos e 6 meses	00:19
D22	Pedagogo	Pedagogia e Letras	12 anos	12 anos	00:13
D23	Técnico em Assuntos Educacionais	Psicologia, Pós Graduação na área de Educação à Distância e Mestrado em Teatro	2 anos e 1 mês	2 anos e 1 mês	00:17
D24	NÃO AUTORIZOU				
D25	Professor	História e Doutorado em Educação	25 anos	2 anos	00:26
D26	Programador Visual	Comunicação	7 anos	5 anos	00:13

(Apêndice C.Continuação)

Sujeito	Cargo	Formação	Tempo de IFRJ	Tempo no Setor	Duração da Entrevista
D27	Assistente de Administração	Administração	10 anos	3 anos e 6 meses	00:12
D28	Programador Visual	Desenho Industrial e Programação Visual	2 anos e 1 mês	1 ano e 9 meses	00:13
D29	Bibliotecário	Biblioteconomia, Pós Graduação em Administração	2 anos e 1 mês	5 meses	00:18
D30	Assistente de Administração	Farmácia	9 anos	8 anos	00:13
D31	Professor	Letras, Mestrado em Linguística e Doutorado em Estudos de Linguagem	7 anos e 8 meses	4 anos	00:13

Apêndice D - Perfil do Grupo de sujeitos: Gestores de Escritórios de Processos

(Continua)

Organização	Ramo	Quantidade de funcionários no Escritório de Processos	Cargos	Cargo do entrevistado	Formação	Experiência em Gestão de Processos	Tempo de existência do escritório	Tempo no setor	Duração da entrevista
Organização 1	Educação	5 + 7	Coordenador	Coordenador	Administrador	Não tinha experiência prévia	2,5 anos	2,5 anos	00:29
			Analista de processos		Administrador	Não tinha experiência prévia		2,5 anos	
			Analista de processos		Administrador	Não tinha experiência prévia		2,5 anos	
			Analista de processos		Administrador	Não tinha experiência prévia		1 mês	
			Analista de processos		Analista de TI	Não tinha experiência prévia		3 meses	
			7 bolsistas da faculdade de Administração que atuam juntamente com os analistas de processos nos projetos		Cursando Administração	Não tinha experiência prévia			
Organização 2	Educação	3 + 3	Coordenador		Engenheiro de Computação	Sim	2013	3 anos	00:37
			Analista	Analista (substitui o coordenador)	Administrador	Não tinha experiência prévia		5 anos	
			Analista		Fonoaudióloga	Sim		1 ano	
			3 consultores, mas esse número pode variar						
Organização 3	Educação	5 + 1	Diretor do Escritório de Processos e de Projetos		Ciência da Computação	Sim	2017	1 ano e 7 meses	00:42
			Gerente do Escritório de Processos e Projetos	Gerente	Contabilidade	Tinha pouca experiência		1 ano e 7 meses	
			Secretária		Secretariado	Não tinha experiência prévia		1 ano e 7 meses	
			Servidor		Sistemas de Informação	Tinha pouca experiência		1 ano e 7 meses	
			Servidor		Administrador	Não tinha experiência prévia		2 meses	
			Estagiário						

(Apêndice D.Continuação)

Organização	Ramo	Quantidade de funcionários no Escritório de Processos	Cargos	Cargo do entrevistado	Formação	Experiência em Gestão de Processos	Tempo de existência do escritório	Tempo no setor	Duração da entrevista
Organização 4	Educação	3	Diretor do Escritório de Processos	Diretor	Engenharia de Produção	Não tinha experiência prévia	2012	4 anos e 5 meses	00:24
			Analista de processos		Engenharia de Produção	Não tinha experiência prévia		1 ano e 6 meses	
			Analista de processos		Administração	Não tinha experiência prévia		2 anos	
Organização 5	Secretaria	6	Gerente do Escritório de Processos	Gerente	Engenheiro Civil	Sim	2011	3 anos	00:40
			Analista de processos		TI	Sim		3 anos	
			Analista de processos		TI	Sim		2 anos	
			Analista de processos		Administração	Sim, CBPP		2 anos	
			Consultor		Administração	Sim		3 anos	
			Auxiliar Administrativo		nível médio	Sim		6 meses	
Organização 6	Educação	2 + 3	Gerente do Escritório de Processos	Gerente	Administrador	Não tinha experiência prévia	2017	1 ano e 6 meses	00:58
			Auxiliar Administrativo		nível médio	Não tinha experiência prévia		1 ano e 6 meses	
			2 Bolsistas da Engenharia de Produção						
			1 Bolsista de Informática						
Organização 7	Educação	1 + 2	Coordenador do Escritório de Processos	Gerente	Ciências Contábeis	Não tinha experiência prévia	2016	2 anos	00:25
			Estagiário de Engenharia Civil						
			Estagiário de Engenharia de Materiais						

(Apêndice D.Continuação)

Organização	Ramo	Quantidade de funcionários no Escritório de Processos	Cargos	Cargo do entrevistado	Formação	Experiência em Gestão de Processos	Tempo de existência do escritório	Tempo no setor	Duração da entrevista
Organização 8	Tecnologia	7	Chefe de Departamento	Chefe de Departamento		Não tinha experiência prévia	2009	6 anos	00:25
			Chefe de Divisão			Não tinha experiência prévia		média de 2 anos	
			Analista		Comunicação	Não tinha experiência prévia			
			Analista		TI	Não tinha experiência prévia			
			Chefe de Divisão		Negócio	Não tinha experiência prévia			
			Analista		TI	Não tinha experiência prévia			
			Analista		TI	Não tinha experiência prévia			
Organização 9	Secretaria	4	Analista Tributário / Gerente do Escritório de Processos	Gerente	Engenharia Elétrica	Não tinha experiência prévia	2012	4 anos	00:38
			Analista Tributário		Fisioterapia	Não tinha experiência prévia		4 anos	
			Analista Administrativo		Relações Internacionais	Não tinha experiência prévia		4 anos	
			Analista Administrativo		Relações Internacionais	Não tinha experiência prévia		4 anos	
Organização 10									
Organização 11	Educação	1 + 1	Gerente do Escritório de Processos	Gerente	Administrador	Não tinha experiência prévia	9 meses	9 meses	00:47
			Bolsista		Estudante de Administração		9 meses	9 meses	

Termo de consentimento livre e esclarecido

Meu nome é Ada Guagliardi Faria, sou mestranda (<http://lattes.cnpq.br/4131079474093099>) e estou realizando pesquisa acadêmica aplicada sobre o tema Gestão de Processos.

A presente pesquisa faz parte da elaboração da dissertação do curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia, da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

O orientador da pesquisa, professor Saulo Barabará de Oliveira, Pós-doutor em Engenharia, (<http://lattes.cnpq.br/0247628533800844>) pode ser contatado através do endereço eletrônico saulobarbara@gmail.com para maiores informações.

A pesquisa visa levantar, a partir da experiência e percepção dos entrevistados, se o trabalho de Gestão de Processos que está sendo desenvolvido na Reitoria do IFRJ está sendo conduzido de forma suficiente para atingir seus objetivos e também identificar pontos que podem ser melhorados e que deverão ser considerados na proposição do modelo de Escritório de Processos para o IFRJ.

Sendo assim, o convidamos a participar desta pesquisa como voluntário, tendo em vista sua participação no projeto de Gestão de Processos na Reitoria do IFRJ.

Antes de começar a entrevista, informo os direitos de V.Sª:

- A participação de V.Sª nesta entrevista é totalmente voluntária;
- V.Sª pode se recusar a responder quaisquer perguntas a qualquer momento;
- V.Sª pode retirar-se da entrevista e dá-la por encerrada a qualquer momento;
- Esta entrevista será mantida em confidencialidade, e estará disponível apenas para a pesquisadora e seu professor;
- Partes da entrevista podem ser usadas no relatório final da pesquisa. Caso haja algum impedimento de sua parte para que seu nome, o nome da empresa onde trabalha ou características que permitam a sua identificação, no relatório final, solicita-se que deixe devidamente registrado abaixo a sua vontade.

Caso V.Sª autorize, a entrevista será gravada e seu depoimento será transcrito. E caso deseje, a transcrição será enviada para validação dos dados e realização dos acertos ou correções que julgar necessários;

Caso V.Sª deseje, lhe será encaminhada uma cópia dos resultados finais da pesquisa.

Caso V.Sª aceite participar da pesquisa, voluntariamente, por favor, assine este termo em sinal de ciência e consentimento.

_____ Data: ____ / ____ / 2018.

(Assinatura)

(Nome por extenso)

Deseja receber: A transcrição dos dados (). A cópia dos resultados finais ().

Email: _____ Telefone: _____

Termo de consentimento livre e esclarecido

Meu nome é Ada Guagliardi Faria, sou mestranda (<http://lattes.cnpq.br/4131079474093099>) e estou realizando pesquisa acadêmica aplicada sobre o tema Gestão de Processos.

A presente pesquisa faz parte da elaboração da dissertação do curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia, da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

O orientador da pesquisa, professor Saulo Barbará de Oliveira, Pós-doutor em Engenharia, (<http://lattes.cnpq.br/0247628533800844>) pode ser contactado através do endereço eletrônico saulobarbara@gmail.com para maiores informações.

A pesquisa visa levantar, a partir da experiência e percepção dos entrevistados, informações de estruturação e funcionamento do setor de Escritório de Processos ou equivalente, em organizações que tenham essa área instituída. Os pontos levantados servirão como base para a proposição do modelo de Escritório de Processos para o IFRJ.

Sendo assim, o convidamos a participar desta pesquisa como voluntário, tendo em vista sua experiência profissional em Gestão de Processos.

Antes de começar a entrevista, informo os direitos de V.Sª:

- A participação de V.Sª nesta entrevista é totalmente voluntária;
- V.Sª pode se recusar a responder quaisquer perguntas a qualquer momento;
- V.Sª pode retirar-se da entrevista e dá-la por encerrada a qualquer momento;
- Esta entrevista será mantida em confidencialidade e estará disponível apenas para a pesquisadora e seu professor;
- Partes da entrevista podem ser usadas no relatório final da pesquisa, porém o nome dos entrevistados, o nome da organização e características que permitam a sua identificação, não serão utilizados no relatório final da pesquisa.

Caso V.Sª autorize, a entrevista será gravada e seu depoimento será transcrito. E caso deseje, a transcrição será enviada para validação dos dados e realização dos acertos ou correções que julgar necessários.

Caso V.Sª deseje, lhe será encaminhada uma cópia dos resultados finais da pesquisa.

Caso V.Sª aceite participar da pesquisa, voluntariamente, por favor, assine este termo em sinal de ciência e consentimento.

_____ Data: ____ / ____ / 2018.

(Assinatura)

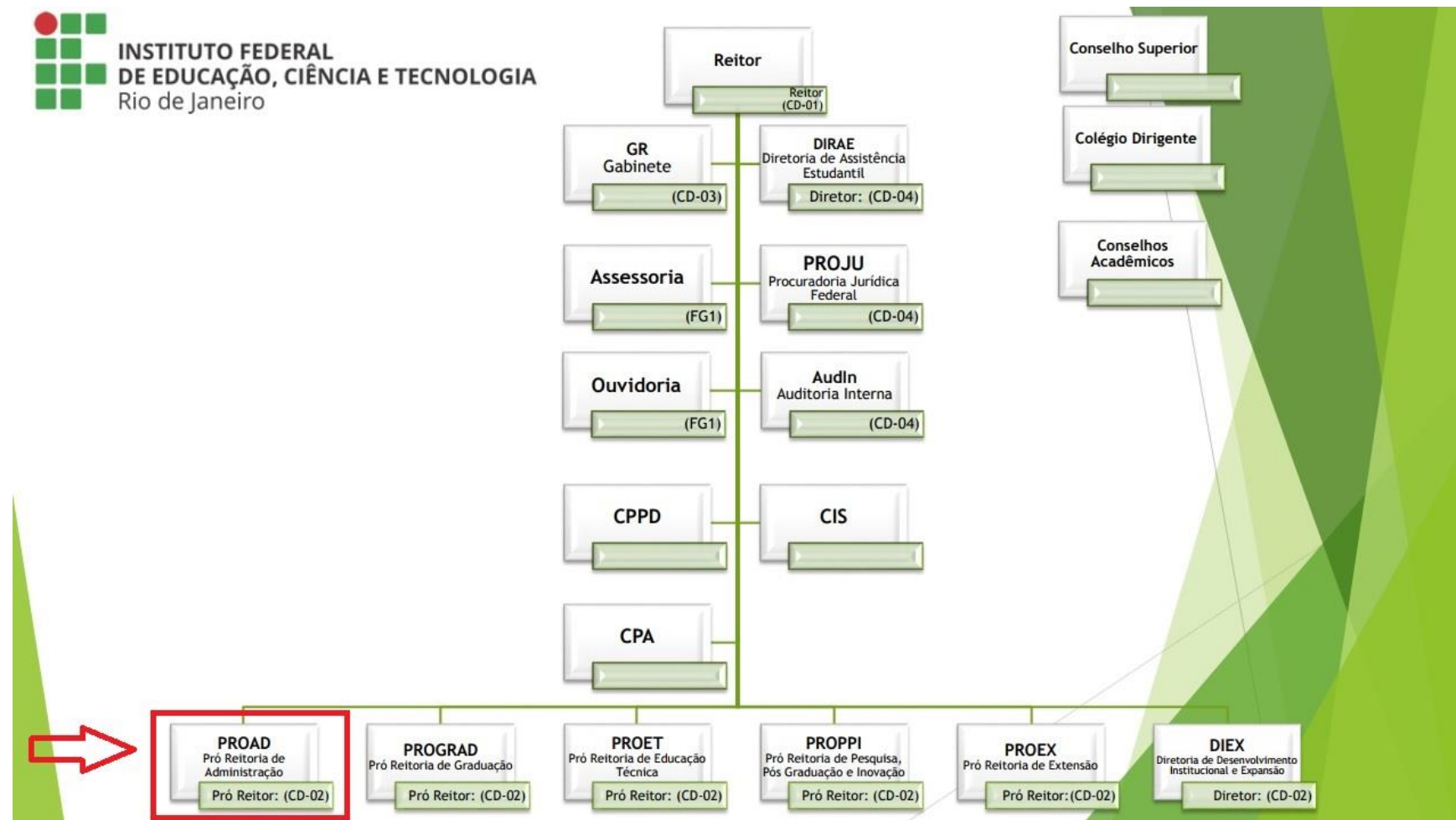
(Nome por extenso)

Autorizo a gravação da entrevista (). Não autorizo a gravação da entrevista ()

Deseja receber: A transcrição dos dados (). A cópia dos resultados finais ().

Email: _____ Telefone: _____

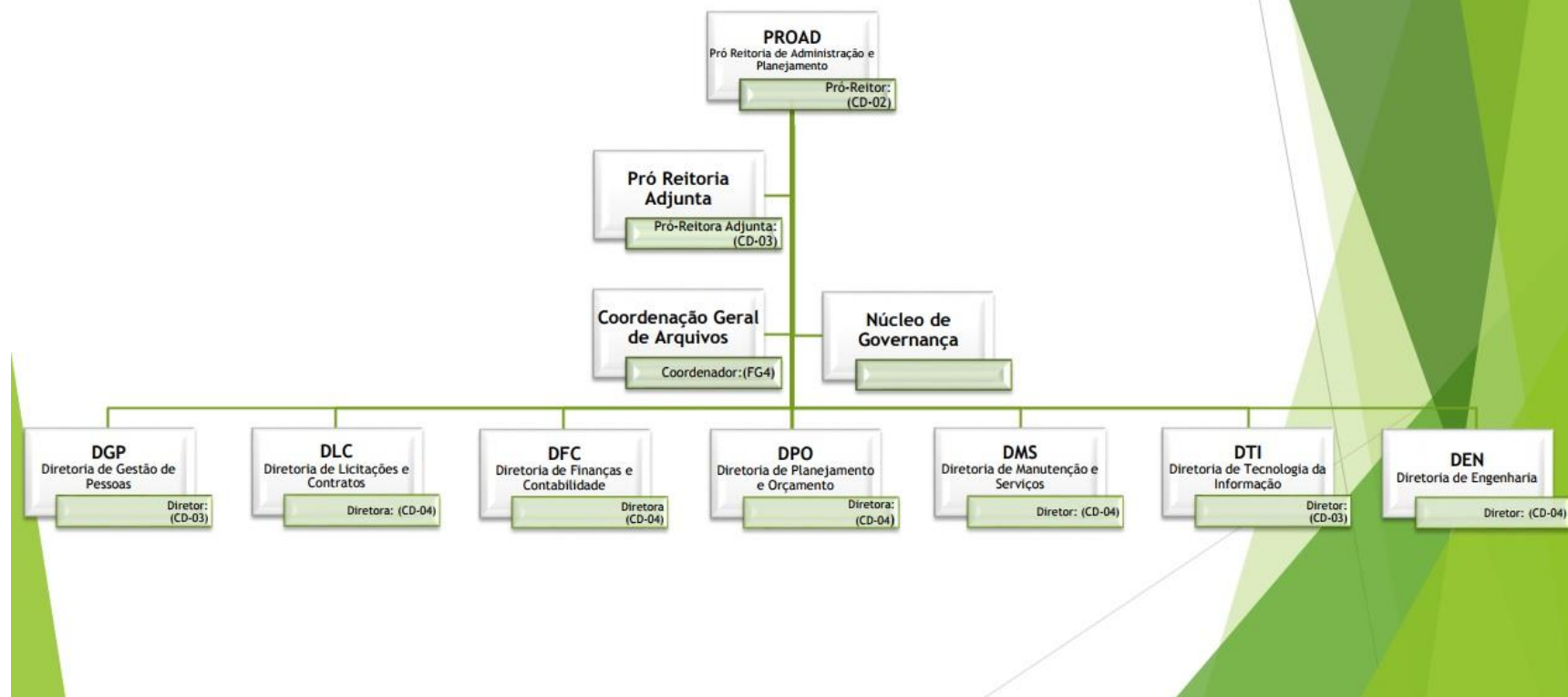
Anexo I - Organograma IFRJ Geral, com destaque para a Pró-Reitoria de Administração - PROAD



Fonte: IFRJ, 2016

Anexo II - Detalhamento do organograma da PROAD, onde há o Núcleo de Governança

ORGANOGRAMA PROAD



Fonte: IFRJ, 2016

Anexo III - Roteiro de entrevistas do grupo de Sujeitos: Gestores dos Escritórios de Processos

Nº	Pergunta	Trecho do Referencial Teórico (Barreiras para Inovação)				Trecho do Referencial Teórico (Fatores inerentes à estruturação do Escritório de Processos)					
1	Qual é a estrutura do Escritório de Processos?	A localização do escritório no nível operacional dificulta a comunicação com outros setores e a criação da visão sistêmica da organização (SANTOS, 2014)				Alinhamento da gestão de processos com os objetivos estratégicos da organização (TRKMAN, 2010; CERIBELI, DE PÁDUA e MERLO, 2013; SANTOS, 2014)	Definição dos responsáveis pelos processos em modelagem, melhoria, implementação e desempenho (TRKMAN, 2010; CERIBELI, DE PÁDUA e MERLO, 2013)	Priorização dos processos e definição dos que serão usados para avaliação inicial da atuação do escritório (CERIBELI, DE PÁDUA e MERLO, 2013; OLIVEIRA, ALVES e VALENÇA, 2016)	Atuação do patrocinador para o sucesso do projeto (SANTOS, SANTANA e ALVES, 2012; OLIVEIRA, ALVES e VALENÇA, 2016)	A medição de desempenho dos processos (TRKMAN, 2010)	
2	Os profissionais do Escritório de Processos já possuíam a formação necessária para atuar na área?	Falta de Formação especializada (SHEN, 2017; STORY, 2014; HAZÉE, DELCOURT e VAERENBERGH, 2017; BUSOM e VÉLEZ-OSPINA, 2017;)				Contratação de consultoria para passagem de conhecimento no início do projeto (SANTOS, 2014)					
3	Houve divulgação do Escritório de Processos para a empresa?	Falta de informação sobre a inovação (GALÁN-MUROS e PLEWA, 2016 apud SHEN, 2017; THOMÁ, 2017)				Divulgação adequada do trabalho do Escritório de Processos para que seja promovida a conscientização da importância do trabalho desenvolvido (OLIVEIRA, ALVES e VALENÇA, 2016)					
4	A criação do Escritório de Processos necessitou de recursos financeiros? E Isso foi uma dificuldade ou teve algum impacto na criação do Escritório de Processos?	Falta de recursos financeiros (SHEN, 2017; MOLYNEUX-HODGSON e BALMER, 2014; STORY, 2014; BUSOM e VÉLEZ-OSPINA, 2017; THOMÁ, 2017)				A informatização dos processos é importante para o aumento do desempenho nos processos, mas para que haja um equilíbrio entre custo e benefício, deve-se estimar sua viabilidade (TRKMAN, 2010)					
5	Há conservadorismo ou resistência ao que é novo?	Tempo restrito (SHEN, 2017; MOLYNEUX-HODGSON e BALMER, 2014; STORY, 2014)	Conservadorismo/Aversão ao novo (MOLYNEUX-HODGSON e BALMER, 2014; STORY, 2014)	Medo da perda de autonomia (SHEN, 2017)	Riscos (MOLYNEUX-HODGSON e BALMER, 2014; BUSOM e VÉLEZ-OSPINA, 2017)	Criar o equilíbrio com o tempo gasto na realização de treinamentos para que os serviços do escritório não fiquem comprometidos (SANTOS, 2014)			A falta de comprometimento dos servidores (SANTOS, 2014)		Falta de tempo dos colaboradores do Escritório de Processos por não serem dedicados somente às atividades do escritório (SANTOS, 2014)
6	A cultura organizacional favorece ou dificulta a gestão de processos?	Cultura não favorável a mudanças (SHEN, 2017; STORY, 2014; HAZÉE, DELCOURT e VAERENBERGH, 2017; MORAES SOBRINHO et al, 2014)		Conservadorismo/Aversão ao novo (MOLYNEUX-HODGSON e BALMER, 2014; STORY, 2014)	Problemas organizacionais (GRIFFIN et al, 2014; THOMÁ, 2017)	Criação de uma cultura organizacional em processos (TRKMAN, 2010; OLIVEIRA, ALVES e VALENÇA, 2016)		Criação de estratégias e procedimentos apropriados para implementar as mudanças desejadas na organização (TRKMAN, 2010; SANTOS, SANTANA e ALVES, 2012; OLIVEIRA, ALVES e VALENÇA, 2016)			A mudança da gestão pode desestruturar o escritório e trazer instabilidade (SANTOS, SANTANA e ALVES, 2012; OLIVEIRA, ALVES e VALENÇA, 2016)
7	As regras (Legislação, regulamentos, padrões e normas) e o modo de operar que a organização pratica dificulta a gestão de processos?	Burocracia, Legislação e regulamentos, Padrões e normas (SHEN, 2017; MOLYNEUX-HODGSON e BALMER, 2014; STORY, 2014; BUSOM e VÉLEZ-OSPINA, 2017; THOMÁ, 2017)				A legislação na Administração Pública dificulta mudança nos processos, muitas vezes impedindo certos tipos de melhorias (SANTOS, SANTANA e ALVES, 2012)					
8	As regras para a gestão de processos estão definidas e divulgadas na organização? Se sim, como foram divulgadas?	Falta de informação sobre a inovação (GALÁN-MUROS e PLEWA, 2016 apud SHEN, 2017; THOMÁ, 2017)	Interação humana (SHEN, 2017; STORY, 2014)	Mentalidade restrita (HEIDENREICH e KRAEMER, 2016; STORY, 2014; HAZÉE, DELCOURT e VAERENBERGH, 2017)	Criação de metodologia, padronização, apoio técnico e metodológico na implantação e durante a gestão de processos tem fundamental importância (TRKMAN, 2010; SANTOS, SANTANA e ALVES, 2012; SANTOS, 2014)						
9	A falta de informação/consciência dificulta a execução da gestão de processos? Como?	Falta de informação sobre a inovação (GALÁN-MUROS e PLEWA, 2016 apud SHEN, 2017; THOMÁ, 2017)	Mentalidade restrita (HEIDENREICH e KRAEMER, 2016; STORY, 2014; HAZÉE, DELCOURT e VAERENBERGH, 2017)	Resistência interna (HEIDENREICH e KRAEMER, 2016; GRIFFIN et al, 2014; MOLYNEUX-HODGSON e BALMER, 2014; STORY, 2014; ISIDRO-FILHO, GUIMARÃES e PERIN, 2011; THOMÁ, 2017)	Benchmarking com outras organizações públicas para adquirir conhecimentos e lições aprendidas (SANTOS, SANTANA e ALVES, 2012)	Criar e manter a gestão do conhecimento em processos para que a informação não se perca (SANTOS, SANTANA e ALVES, 2012)	Capacitação dos colaboradores que irão atuar no projeto BPM (SANTOS, SANTANA e ALVES, 2012; CERIBELI, DE PÁDUA e MERLO, 2013; SANTOS, 2014; OLIVEIRA, ALVES e VALENÇA, 2016)	Apoio da alta gestão através da participação em reuniões e divulgações dos resultados (CERIBELI, DE PÁDUA e MERLO, 2013; SANTOS, 2014)	Alinhamento entre os diversos papéis exercidos pelos envolvidos em cada um dos processos (CERIBELI, DE PÁDUA e MERLO, 2013)		
10	A figura do líder facilita a gestão de processos?	Falta de Liderança (STORY, 2014)				O papel fundamental da liderança (OLIVEIRA, ALVES e VALENÇA, 2016) assim como o envolvimento de pessoas-chave que tenham uma visão de ponta-a-ponta dos processos traz um grande diferencial contribuindo para o sucesso do projeto (SANTOS, 2014)					
11	Quais barreiras você identifica que não foram citadas ainda?										
12	De que você cita como diferencial para o sucesso do projeto?										

Fonte: FARIA, TODA e OLIVEIRA, 2018. Adaptado.