

PROPOSTA PRELIMINAR DE AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DA ADOÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE PROCESSOS EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

José Lidonês Alexandre Borges
lidones@gmail.com
UNIRIO

Antônio Rodrigues de Andrade
antonio.andrade@gmail.com
UNIRIO

Resumo: Como proposta preliminar, este artigo tem o objetivo de avaliar os resultados da adoção de um Escritório de Processos em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES). Após pesquisa em bases de dados nacionais e internacionais sobre estudos relacionados à Gestão de Processos de Negócios, especificamente sobre Escritório de Processos, no período de 2007 a 2017, foram identificadas abordagens avaliativas de empresas, de projetos, de maturidade de processos, contudo elas não atendem a avaliação de um Escritório de Processos em uma Instituição Federal de Ensino Superior de maneira integral. Diante disso, em virtude da carência de um estudo referencial que atenda as especificidades de o objeto a ser avaliado, adotou-se a proposta deste estudo como modelo avaliativo de um Escritório de Processos em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES).

Palavras Chave: Gestão de Processos - Escritório Processos - Avaliação - Modelo Avaliativo - Organização Pública

1. INTRODUÇÃO

A modernização da administração pública produziu modificações organizacionais no Estado Brasileiro, incorporou novas ferramentas tecnológicas e procedimentos de trabalho. Isso ocorreu por meio da adoção de concepções e métodos da administração privada, tais como: enfoque na gestão da qualidade dos serviços prestados ao cidadão, competência, demanda, eficiência e eficácia (SECCHI, 2009).

Para Tregear, Jesus e Macieira (2010), as organizações devem sempre buscar novas formas de melhorar o serviço do cliente, aproveitar as oportunidades, aumentar a produtividade, melhorar a utilização dos recursos, aumentar capacidade de adaptação à mudança. Novas abordagens de Gestão de Processos de Negócio (do inglês, *Business Process Management*, BPM) permitem tais resultados.

Para cumprir exigências de agências reguladoras, o setor público se vê cada vez mais compelido a adotar a Gestão por Processos. A partir do início da década de 1990, o governo federal passou a implementar ações que visam melhor qualidade no atendimento e aumento da produtividade.

Por consequência, essas técnicas passaram a contribuir com a reforma da administração pública brasileira. Em virtude de a concepção negativa que se tem do paradigma burocrático de gestão do setor público, fortaleceu-se a convicção de que o setor privado estabelece um modelo ideal de gestão (NOGUEIRA, 2005). Entretanto, a transferência dessas ferramentas à realidade da administração pública não é tão simples, pois a área pública possui peculiaridades próprias que abrangem questões históricas como o clientelismo, o patrimonialismo e a burocracia, ainda vigentes (PEREIRA, 2015).

Para Jeston e Nelis (2008), a efetivação das ações de BPM pode ser amparada nas organizações, necessitando do apoio de uma unidade organizacional denominada Escritório de Processos. A literatura sugere que essa área pode apoiar as corporações, oferecendo uma unidade com uma visão comum dos processos e apoio a cada uma de suas etapas, facilitando o alcance dos resultados globais (PAIM et al., 2008).

Para Paim et al. (2008), a forma de introdução da BPM nas organizações, para integrar e simplificar os instrumentos de informação e sistemas de apoio à concepção de processos, gestão e aprendizagem ainda é pouco abordada. Artigos empíricos sobre ferramentas e metodologias para o mapeamento e melhoramento de processos podem ser encontrados, porém poucos destes mostram como lidar com questões essenciais para o bom funcionamento das técnicas abordadas (PALMBERG, 2010).

Diante disso, com base na contraposição entre a teoria e a prática organizacional, este artigo tem o objetivo de avaliar os resultados da adoção de um Escritório de Processos em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES). Para orientar este estudo, foi elaborada a seguinte questão avaliativa: até que ponto a adoção de um Escritório de Processos trouxe mudanças organizacionais em uma Instituição Federal de Ensino Superior?

Os efeitos desta avaliação podem proporcionar material científico para a melhoria do estudo sobre o tema de BPM, especificamente de Escritório de Processos e prover ferramentas às organizações para que elas consigam elaborar uma estratégia de gestão de processos baseada em conceitos.

Em virtude do que foi mencionado, este artigo apresenta após a introdução, uma abordagem teórica a respeito dos temas relacionados à metodologia BPM, especificamente de Escritório de Processos. No capítulo três será apresentada uma abordagem prática com o desenvolvimento da metodologia e caracterização da instituição a ser avaliada. No capítulo quatro concentram-se os resultados do esforço deste artigo para elaboração da avaliação,

tecendo-se, posteriormente, considerações finais acerca dos elementos constantes no contexto do estudo.

2. ABORDAGEM TEÓRICA

Para realizar a descrição do objeto a ser avaliado, este capítulo apresenta alguns trabalhos relacionados. Em adição, serão expostas questões sugeridas por Mertens (2005), destacando-se em um primeiro momento: a revisão literária sobre trabalhos relacionados à Gestão de Processo de Negócios e Escritório de Processos. Em seguida, será exposto o detalhamento necessário para se obter uma compreensão do objeto. E, por último, uma explanação sobre as atribuições e as peculiaridades de um Escritório de Processos.

2.1. TRABALHOS RELACIONADOS

Após pesquisa em bases de dados nacionais e internacionais sobre estudos relacionados à Gestão de Processos de Negócios, especificamente sobre Escritório de Processos, no período de 2007 a 2017, foram identificadas abordagens avaliativas de empresas, de projetos, de maturidade de processos, contudo elas não atendem a avaliação de um Escritório de Processos em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) de maneira completa. Diante disso, em virtude da carência de um estudo referencial que atenda as especificidades de o objeto a ser avaliado, adotou-se a proposta deste estudo como modelo avaliativo de um Escritório de Processos em uma Instituição Federal de Ensino Superior.

Em relação à aplicação prática de um Escritório de Processos em Instituições de Ensino Superior, pode-se citar, por exemplo, o estudo de Miranda (2010), no qual o autor propôs um modelo de Escritório de Processos adequado ao contexto de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES).

Outro caso, o estudo reportado no artigo de Paim (2014) desenvolveu um Plano para Estruturação de um Escritório de Processos, adequado a uma Instituição Pública de Ensino Superior (IPES), tendo como elementos norteadores a ação sistêmica e o alcance de melhores níveis de maturidade.

Também merece destaque o trabalho de Santos (2014), no qual o autor desenvolveu um *framework* para propor um Escritório de Processos e a proposta do Escritório de Processos para uma Instituição de Ensino Superior (IES).

Não pode deixar de ser citado o estudo de Branco (2016), no trabalho o autor apresenta um *framework*, que contém seis etapas: Avaliação de Pré-Requisitos, Estruturação, Arquitetura de Negócio, Identificação dos Processos, Caracterização dos Processos e Validação, bem como sua aplicação em uma IFES e a avaliação desta aplicação.

2.2. GESTÃO POR PROCESSOS COMO ALTERNATIVA DE MODERNIZAÇÃO

Uma organização que busca a excelência fundamenta-se na orientação por processos. Este fundamento sinaliza que a instituição deve ser entendida e gerenciada por meio de processos, objetivando a melhoria do desempenho e a agregação de valor às partes interessadas. Em adição, estabelece que a organização assimile e agrupe logicamente o conjunto dessas atividades, visando facilitar a tomada de decisões e execução de ações (FNQ, 2017).

Para uma melhor compreensão sobre Gestão de Processos, é preciso assimilar a definição de processo de negócio. No contexto da Gestão de Processos, o processo de negócio é um conjunto de atividades executadas de forma sequencial e que apresentam uma relação lógica entre si. Essas atividades agregam valor aos *inputs* (insumos) do processo, produzindo um resultado identificável sob a forma de bens, serviços ou informações (os *outputs*). O

produto do processo é sempre orientado a um cliente, seja ele interno ou externo (MONTEIRO, 2003). A seguir, a Figura 1 apresenta graficamente esse conceito.



Figura 1: Estrutura básica de um Processo.
Fonte: O Autor (2017).

A Figura 1 exibe a estrutura básica de um processo e as suas interfaces com o fornecedor e o cliente. Em Campos (2014), o autor legitima essa estrutura ao afirmar que o processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input* (entrada), adiciona valor a ele e fornece um *output* (saída) a um cliente específico. Os processos utilizam os recursos da organização para oferecer resultados objetivos (produtos/serviços) aos seus clientes.

Para Silva (2013), a Gestão por Processos é uma abordagem que se propõe a: identificar, esboçar, executar, mensurar, monitorar, controlar, avaliar, documentar e aperfeiçoar processos de negócio, automatizados ou não, para atingir os resultados almejados de forma consistente e alinhados com os propósitos estratégicos de uma organização. Além disso, Cintra (2008) agrega às boas práticas da Gestão por Processos o conceito de nível de maturidade e aplicação de métodos e recursos da tecnologia da informação aos processos.

2.3. ESCRITÓRIO DE PROCESSOS: TIPOS, LOCALIZAÇÃO E ATRIBUIÇÕES

Um Escritório de Processos (do inglês, *Business Processes Management Office*, BMPO) pode ser caracterizado como uma unidade relacional, normativa, coordenadora e prescritiva, trabalhando com uma perspectiva sistêmica. As conexões ocorrem em sua atuação como elo de intercomunicação entre as diferentes áreas envolvidas nos processos. A atuação de um Escritório de Processos ocorre nos seguintes níveis: estratégico, por intermédio da definição das estratégias associadas aos processos, do portfólio de processos e da definição dos processos críticos da organização; tático, pela avaliação e melhoria dos processos; operacional, mediante a documentação e implementação dos processos; controle, pela mensuração do desempenho dos processos (CAULLIRAUX, 2000).

2.3.1. TIPOS DE ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

Para Tregear, Jesus e Macieira (2010), o Escritório de Processos pode ser uma unidade totalmente apartada, ou integrar outras áreas tais como: Tecnologia da Informação, Recursos Humanos, Escritório de Projetos ou Planejamento. As particularidades do contexto organizacional irão determinar o local adequado ao Escritório de Processos, embora haja a viabilidade de mudança ao longo do tempo à medida que aumenta a maturidade dessa unidade.

Há três formatos de atuação do escritório de processos e, para cada uma delas, um posicionamento específico dentro da estrutura organizacional da instituição. São elas: 1-escritório normativo colaborativo; 2-escritório coordenador; 3-escritório normativo e coordenador (PAIM, 2009).

O escritório normativo colaborativo assume o papel de normatizar a gestão de processos, passando pela governança, estratégia, pelo controle de qualidade, pelos orçamentos, pela modelagem, pela implantação e melhoria continuada. Este formato de

Escritório seria responsável pelos tipos de processo gerenciais, de gestão do ciclo de vida do desenho de processos e de suporte ao escritório.

O escritório coordenador funciona de configuração complementar ao escritório normativo. A função de normatizar a gestão de processos, divulgada na forma do escritório normativo colaborativo, passa a ser incumbência das demais unidades organizacionais encarregadas por processos.

O escritório normativo e coordenador concentra as competências de normatizar a gestão de processos e gerenciar o dia a dia dos mesmos. As demais unidades organizacionais encarregadas por processos, somente sustentam as práticas do escritório.

2.3.2. POSICIONAMENTO DO ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

A definição sobre onde posicionar na estrutura organizacional o Escritório de Processos depende de diversos fatores (PAIM, 2009). Alguns deles serão expostos a seguir:

1) recomenda-se levar em consideração o equilíbrio de poder necessário ao desempenho das organizações. Centralizar muitas responsabilidades em apenas uma unidade pode ocasionar mais perturbações que soluções. Contudo, em circunstâncias de grandes mudanças, talvez seja indispensável atribuir maior autoridade ao escritório.

2) caso o objetivo seja instaurar a Gestão por Processos na organização inteira, o Escritório de Processos poderá ficar submetido de maneira direta ao gestor principal.

3) há a viabilidade de se combinar a centralização e descentralização da normatização, da coordenação do dia a dia e do controle, em uma mesma proposta de projeto. Uma possibilidade seria centralizar a normatização (ciclo de vida do desenho de processos) e descentralizar a execução (gestão do dia a dia). O controle tem a tendência a ser centralizado.

4) se o objetivo for administrar os processos com algum destaque, uma unidade organizacional específica poderá ser escolhida. Por exemplo, caso a ênfase seja a Tecnologia da Informação, o escritório terá o privilégio de fornecer melhorias, determinar coordenação no dia a dia e difundir o aprendizado com uso acentuado de recursos tecnológicos. Contudo, terá a desvantagem da característica dificuldade de alinhamento entre negócios e Tecnologia da Informação.

2.3.3. ATRIBUIÇÕES DO ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

Conforme Tregear, Jesus e Macieira (2010), o Escritório de Processos é o administrador das metodologias, um referencial de recomendação e direcionamento, um ponto de coordenação para todo trabalho de processo. Uma vez que o nível de maturidade em gestão por processos aumente, as unidades de negócio terão ampliado competências (pelos esforços do Escritório de Processos) para se incumbir das iniciativas de processos com menor suporte do Escritório de Processos.

Em uma primeira etapa, quando ocorre a instauração de um Escritório de Processos, faz-se necessário produzir um conjunto de documentos, tendo em vista a orientação e organização da entidade. Isso se dá por intermédio da formalização e padronização dos seus processos e da definição de regras e limites de atuação para os seus colaboradores (TREGUEAR; JESUS; MACIEIRA, 2010).

Após a produção desses documentos, um conjunto de atividades é projetado em diagramas de fluxos, denominados de mapas de processos. Essa é uma ferramenta gerencial que possibilita registrar um processo de forma compacta, com o objetivo de facilitar a compreensão e a visualização dos processos descritos nas políticas e procedimentos, possibilitando uma célere tomada de decisão no realinhamento destes (BRASIL, 2013).

De acordo com Paim *et al.* (2008), as especificações das funções do Escritório de Processos estão associadas principalmente a como executar a gestão de processos. Essas

funções são descritas em uma ordenação lógica temporal e segmentadas em quatro tipos de processos, são eles: gerenciais, gestão do ciclo de vida do desenho dos processos, gestão dos processos no dia a dia e suporte ao Escritório de Processos.

O detalhamento de cada Escritório de Processos a ser instituído em uma organização deve levar em conta as especificidades da mesma (PAIM et al., 2008). Portanto, sua implantação tende a ser específica à realidade e à estratégia de cada organização.

2.4. PECULIARIDADES DE UM ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

O Escritório de Processos é uma unidade funcional incumbida de estabelecer princípios, padrões e diretrizes essenciais à implantação e continuidade da Gestão de Processos (RICHARDSON, 2006). Essas unidades têm sido amplamente estabelecidas nas estruturas organizacionais, com o objetivo de introduzir e apoiar a execução de iniciativas de Gestão de Processos de Negócios (JESUS, 2009). Na literatura, o termo Escritório de Processos também é denominado de Centro de Excelência de Processos (CoE), Centro de Competência BPM ou *Business Process Management Office* (BPMO) (JESUS, 2009), (KHUSIDMAN, 2010).

Conforme Richardson (2006), os Escritórios de Processos visam principalmente priorizar, implantar e acondicionar processos de negócio em repositórios, além de monitorar o desempenho destes e estabelecer práticas de Gestão de Processos de Negócios. Além disso, o Escritório de Processos é um facilitador de iniciativas de Gestão de Processos de Negócios nas organizações (KORHONEN, 2007).

O estabelecimento de um Escritório de Processos é um fator crítico de sucesso para iniciativas de Gestão de Processos de Negócios (MIERS, 2006). A sua estruturação pode trazer variados benefícios, tais como: o entendimento adequado dos processos, o desenvolvimento e aprimoramento organizacional e o funcionamento integrado e coordenado das atividades (PAIM et al., 2008).

3. ABORDAGEM PRÁTICA

Neste capítulo, serão expostos os dispositivos metodológicos aplicados para a elaboração deste estudo avaliativo, de modo a assinalar as resoluções tomadas pelo autor no sentido de alcançar os objetivos estipulados.

3.1 BASES PARA CONSTRUÇÃO DA METODOLOGIA

3.1.1 MODELOS AVALIADOS

Na busca de um modelo para atender o objetivo deste estudo avaliativo, após pesquisa na literatura e em artigos publicados, evidenciou-se a carência de um mecanismo que avalie iniciativas de BPM, especificamente de Escritórios de Processos em IFES. Em virtude disso, propôs-se um método para atender as peculiaridades deste estudo.

Para comprovar o processo de escolha de uma solução para atender o objetivo deste estudo avaliativo, com base na literatura especializada, em estudos publicados conforme ABPMP (2017) e no referencial teórico (CBOK V3.0), elaborou-se um quadro comparativo de critérios tendo como base os potenciais da BPM, principalmente em relação a resultados nas instituições.

Após uma análise comparativa entre os modelos FNQ-MEG, o modelo da ELO Group, o CMM e o CMMI do SEI (*Software Engineering Institute*) e o modelo elaborado pelo autor deste estudo avaliativo chegou-se a uma conclusão da solução para implementar a coleta de dados deste estudo FNQ-MEG (2017), Elo Group (2017), SEI (2017).

Por intermédio da análise comparativa entre as soluções, tendo-se como base o objeto deste estudo avaliativo, concluiu-se que o modelo MAGEP (proposta para coleta de dados

deste estudo avaliativo) foi aquele que atendeu a 88,23% dos critérios identificados para esta comparação. Ele é um modelo que segue as orientações propostas pelo referencial teórico da Gestão de Processos de Negócios (BPM CBOK V3.0), (ABPMP, 2017).

Já a taxonomia do Elo Group, é o modelo que atendeu 64,70% dos critérios identificados para comparação. Segundo Elo Group (2017), este é um modelo que tem como ponto forte a identificação de ganhos de uma iniciativa em BPM. Entretanto, não tem como prioridade avaliar resultados de um Escritório de Processos.

Os modelos CMM e CCMI atenderam 23,53% e 29,41%, respectivamente. Ambos têm como principal característica avaliar a habilidade de desenvolver *softwares* e melhorar a sua capacidade, com base em níveis de maturidade (de um a cinco). Quanto maior o nível de maturidade mais eficiente e bem estruturado é o processo (SEI, 2017). Entretanto, para atender os objetivos deste estudo ambos os modelos, apesar de abarcarem os métodos de BPM, não atendem as peculiaridades deste estudo.

Por último, o método MEG (da FNQ) abarca 23,53% dos critérios destacados para análise comparativa. Ele define o grau de maturidade da gestão das organizações, com base em dados comparativos, não tendo como finalidade a avaliação isolada dos resultados de uma iniciativa em BPM (FNQ-MEG, 2017).

Por meio dos resultados obtidos na análise comparativa entre os modelos de processos propalados pelas instituições, inferiu-se que o método a ser adotado na coleta de dados deste estudo avaliativo apresenta-se como mais viável, em virtude de contemplar a maioria dos critérios em relação aos métodos confrontados.

3.1.2 MODELO ADOTADO

Esta seção apresenta a proposta de um modelo BPM, elaborado a partir da metodologia descrita no capítulo dois deste estudo avaliativo. Em virtude da inexistência, até o momento, de um mecanismo para avaliar os resultados de iniciativas de Gestão de Processos de Negócios, propôs-se um método para atender o objetivo deste estudo avaliativo.

A solução proposta é denominada MAGEP (Modelo Avaliativo de Gestão de Processos) ela foi concebida para avaliar os resultados de iniciativas de Gestão de Processos de Negócios, especificamente em uma IFES. Entretanto, esse modelo poderá ser utilizado em contextos diversos que envolvam a metodologia BPM.

O MAGEP é composto por três questionários e pelo instrumento roteiro de entrevista. O primeiro questionário é direcionado à equipe de especialistas do Escritório de Processos. Com o objetivo de mensurar todas as ações de levantamento, documentação, proposição de melhorias, implantação, monitoramento, atribuídas a essa unidade catalizadora de projetos BPM nas organizações. Cabe salientar que o foco de o processo avaliativo está apenas nos processos homologados, ou seja, aqueles processos que foram submetidos a testes para ver se atendem as exigências estabelecidas por uma autoridade competente, no caso do Escritório de Processos, e posteriormente designado a um gestor.

O segundo questionário, é direcionado aos gestores do processo (donos do processo). Na Gestão de Processos, pode-se asseverar que todo processo requer um responsável, alguém que tome conta do ciclo de vida do processo e do seu resultado. Todo processo necessita ter um gestor, isso é um fator crítico de sucesso da gestão (TREGGEAR; JESUS; MACIEIRA, 2010). O objetivo deste questionário é avaliar os resultados dos processos homologados e entregues a um gestor pelo Escritório de Processos da IFES.

O terceiro questionário é dirigido aos clientes do processo. O termo “cliente” é usado no sentido geral para indicar qualquer pessoa ou grupo que recebe valor de outros. O objetivo desse instrumento é avaliar a qualidade de serviços prestados pelos processos já homologados em andamento. Para mensurar a percepção dos clientes, foi utilizado o dispositivo ServPerf

(CRONIN;TAYLOR, 1992). Esse instrumento foi adaptado para atender a proposta deste estudo avaliativo.

Portanto, unindo as constatações empíricas e os argumentos teóricos, pode-se afirmar que um modelo de avaliação da qualidade de serviço baseado no desempenho é uma forma mais apropriada para mensurar o construto. Em virtude disso, o modelo ServPerf serviu de referencial para atender este estudo avaliativo.

Por fim, o instrumento roteiro de entrevista será utilizado para viabilizar a obtenção de dados que não se encontram nas fontes documentais, ou que não tenham sido devidamente esclarecidos por intermédio do instrumento questionário de avaliação.

3.2 DESENVOLVIMENTO DA METODOLOGIA

3.2.1 ABORDAGEM AVALIATIVA

No presente estudo avaliativo será utilizada a abordagem denominada colheita de resultados (do inglês, *Outcome Harvesting*) proposta por Wilson-Grau e Britt (2012). A opção por essa abordagem justifica-se pelo fato de o foco deste estudo avaliativo recair nos resultados, em vez de nas atividades. Além disso, o contexto do objeto deste estudo apresenta relações de causa e efeito que não são totalmente compreendidas. E, por fim, necessita-se avaliar ambientes dinâmicos e incertos nos quais os resultados não intencionais dominam, incluindo os negativos.

Além da abordagem acima descrita, este estudo foi sustentado pelo papel formativo e somativo deste estudo avaliativo. Essa escolha justifica-se com base em Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004). Segundo eles, a adoção da avaliação formativa e somativa não se excluem, pelo contrário, são complementares.

3.2.2 ETAPAS DA ABORDAGEM AVALIATIVA

A abordagem avaliativa colheita de resultados pode ser personalizada para as necessidades específicas de seus usuários abordagem (WILSON-GRAU; BRITT, 2012). As seis etapas dessa abordagem serão aplicadas com adaptações ao contexto específico, conforme a descrição a seguir:

a. Projeto da Colheita de resultados: nesta primeira etapa, o avaliador juntamente com a equipe do Escritório de Processos da instituição irá identificar, com base no referencial teórico, as questões que deverão guiar o processo avaliativo.

b. Revisão da documentação e rascunho da descrição dos resultados: na segunda etapa, por intermédio de documentação de controle da equipe do Escritório de Processos, serão identificados os atores sociais que sofreram alterações influenciadas pelo agente de mudança, o Escritório de Processos.

c. Envolvimento com os informantes por intermédio da formulação de descrições na busca de resultados: nesta etapa, com base em informações recolhidas nas etapas anteriores, será elaborado um questionário com base no BPM CBOK V3.0 para ser aplicado *online*, por intermédio de um sitio na internet, com a divulgação por e-mail.

d. Comprovar: na quarta etapa, com base nos resultados da colheita, por intermédio do questionário, o avaliador fará uma revisão dos mesmos. A seguir, será elaborado e aplicado outro instrumento de avaliação, o roteiro de entrevista, a fim de aumentar a precisão e a credibilidade da colheita.

e. Analisar e interpretar: após a finalização da etapa anterior, o avaliador analisará os resultados de maneira que eles possam ser empregados para responder às perguntas úteis definidas na primeira etapa.

f. Uso de suporte de dados: nesta última etapa, serão propostos pontos para discussão junto à equipe responsável pela implantação do objeto em estudo (Escritório de Processos). Esses pontos serão fundamentados nas respostas baseadas em evidências para as questões de colheita.

3.2.3 INSTRUMENTOS AVALIATIVOS

Para este estudo serão utilizados dois instrumentos avaliativos: o questionário e o roteiro de entrevistas. A escolha do primeiro instrumento, o questionário, se deu devido à intenção do avaliador em identificar na prática organizacional os efeitos do Escritório de Processos na instituição a ser avaliada, em função da norma preconizada para Gestão de Processos de Negócios. Já a opção pelo segundo instrumento, o roteiro de entrevista, justifica-se pela necessidade de esclarecimento ou aprofundamento daqueles pontos não totalmente clarificados pelo primeiro instrumento.

No processo avaliativo em questão, o questionário a ser proposto será constituído por questões do tipo fechadas ou estruturadas, apresentadas por intermédio de um sítio da Internet, no qual o respondente, diante de um conjunto de alternativas de respostas apresentadas, fará escolhas acerca das melhores opções que representam a situação ou o seu ponto de vista, a partir do conteúdo exaustivo e mutuamente exclusivo (ELLIOT; HILDEBRAND; BERENGER, 2012).

Já o roteiro de entrevistas consiste em um instrumento de avaliação, no qual o avaliador fará perguntas aos participantes que as respondem de forma oral acerca de comportamentos, sentimentos, expectativas, motivações, preferências e situações vivenciadas no contexto a ser estudado (ELLIOT; HILDEBRAND; BERENGER, 2012).

Neste estudo o instrumento roteiro de entrevista será do tipo não estruturado, onde o entrevistador terá liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção. Esse instrumento irá possibilitar a obtenção de dados que não se encontram nas fontes documentais, ou que não tenham sido devidamente esclarecidos por intermédio do instrumento questionário de avaliação.

Os dois instrumentos avaliativos adotados neste estudo serão elaborados pelo autor. O processo de implementação não se apoiará em outros instrumentos já existentes. Tal fato se deve aos fins e contextos específicos do objeto em estudo e do processo avaliativo.

3.2.4 VALIDAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO

Os instrumentos de avaliação serão submetidos ao processo de validação como forma de se obter um resultado de qualidade do que se realmente almeja aferir. Neste estudo, pretende-se averiguar a adequação do questionário e do roteiro de entrevista a determinadas regras técnicas de construção elencadas pela literatura (ELLIOT; HILDEBRAND; BERENGER, 2012).

Em adição, faz-se necessário destacar a intenção de se submeter o questionário à validação empírica, ou seja, realizar um pré-teste a um grupo de potenciais participantes para verificar a sua confiabilidade, o seu correto entendimento e o grau de consistência das informações obtidas (ELLIOT; HILDEBRAND; BERENGER, 2012).

3.2.5 PARTICIPANTES E CRITÉRIOS DE INCLUSÃO

Este estudo terá por potenciais informantes o corpo funcional da IFES, no qual se incluem Diretores, Gerentes, Chefes de serviço, Analistas, Professores e Técnicos administrativos. Cabe destacar que apenas as pessoas associadas aos processos que foram tratados pelo Escritório de Processos da instituição a ser avaliada farão parte do rol de participantes deste processo avaliativo.

Para responder ao roteiro de entrevista, os participantes serão selecionados de acordo com o critério de tipicidade proposto por Vergara (2013), isto é, serão escolhidos por possuírem características representativas da população-alvo, conforme o julgamento do avaliador no tocante ao potencial de contribuição de cada indivíduo na elucidação dos pontos não totalmente esclarecidos pelo primeiro instrumento, no caso, o questionário.

3.2.6 COLETA DE DADOS

Como forma de perseguir os objetivos propostos pelo estudo, a coleta de dados será realizada a partir de três meios de investigação: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e pesquisa de campo (VERGARA, 2013).

Na pesquisa bibliográfica, o autor promoveu a leitura de parte da literatura existente correlata ao objeto avaliado, entre elas: a Gestão de Processos de Negócios na gestão pública, o Escritório de Processos e suas implicações e as características da administração pública, mediante consulta a livros, artigos acessíveis ao público e a sítios da Internet. O estudo se deu a partir de junho de 2016.

Na pesquisa documental, o autor apreciou parte dos documentos de posse da instituição que permitiram uma compreensão da metodologia de Gestão de Processos de Negócios, por intermédio de um Escritório de Processos, adotada pela IFES para Gestão de Processos.

3.2.7 ESTRATÉGIA DA COLETA DE DADOS

A estratégia deste estudo está definida com base em cinco elementos: ação (qual), ator (quem), razão (por que), lugar (onde) e tempo (quando) (DIBÂ et al., 2012). O elemento ação processo avaliativo refere-se aos efeitos do Escritório de Processos na IFES. Os atores são os integrantes da equipe especializada externa, da equipe de especialistas internos e pela população dos respondentes. A razão é justificada pela necessidade de identificar os efeitos da estruturação de um Escritório de Processos em uma IFES. Com relação ao lugar, o estudo avaliativo será realizado em uma Instituição Federal de Ensino Superior. O processo de avaliação em relação ao tempo será realizado no período de março a junho de 2017. O elemento forma está associado à maneira como a informação será aplicada e retornará ao avaliador (questionário *online*).

3.3 INSTITUIÇÃO AVALIADA

3.3.1 A INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR

A Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) é uma organização de direito público integrante do Sistema Federal de Ensino Superior. Em relação às unidades, a instituição tem a sua sede no município do Rio de Janeiro, e possui um Campus, cinco unidades acadêmicas, cinco centros acadêmicos. São no total de dezoito escolas, três institutos, vinte e seis polos, cinco bibliotecas e um hospital. A IFES oferece, atualmente, quarenta e três cursos de graduação presenciais e quatro cursos de graduação a distância.

Enquanto organização pública, a IFES visa o atendimento das necessidades do cidadão com transparência, integridade e eficiência. Haja vista, que a instituição precisa prestar contas dos gastos, uma vez que todo o dinheiro utilizado advém de impostos que são pagos pela sociedade à máquina pública.

Em virtude da sua característica de organização pública, possui uma estrutura rígida regida por leis e regulamentações que, em alguns casos, impedem a flexibilidade nos processos de negócio. Essa peculiaridade, que vai ao encontro da visão de Oliveira (2014), requer um ritmo mais lento na tomada de decisão devido ao excesso de burocracia.

A IFES, devido a sua natureza pública, apresenta uma estrutura organizacional funcional e hierarquizada, ou seja, suas unidades trabalham isoladamente. Dessa maneira, buscam seus próprios objetivos, sem tomar ciência do processo, em que suas atividades são inseridas, como um todo (SANTOS, 2012).

Com o intuito de reverter as peculiaridades associadas ao cenário acima descrito, a IFES, com base nas exigências das agências reguladoras, teve a iniciativa de estruturar um Escritório de Processos, com o objetivo de modelar o fluxo de seus processos organizacionais, por meio da Gestão de Processos de Negócio.

Para Lessa (2016), tanto no setor público quanto no setor privado, a Gestão de Processos de Negócio envolve a documentação e a melhoria contínua de processos de negócio. No entanto, as peculiaridades inerentes ao setor requerem a condução de uma abordagem distinta para este contexto a fim de que a iniciativa de BPM obtenha sucesso.

3.3.2 EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS NA IFES

O estabelecimento da Gestão de Processos de Negócio na IFES teve início no segundo semestre de 2011. Sob a responsabilidade da Pró-reitoria de Planejamento, foi criada a Coordenadoria de Gestão Corporativa de Processos – CGCP. Essa área seria conduzida por um Coordenador. Após formação da equipe de trabalho, um dos primeiros projetos da CGCP foi a construção da visão por processos da instituição. O projeto, na época, teve como objetivo identificar, detalhar, modelar, validar e publicar os processos de negócio da instituição criando a cadeia de calor da organização pública. O termo cadeia de valor representa um conjunto de ações ou processos inter-relacionados que produz um serviço ou produto com valor para o cliente. A maneira como as atividades dessa cadeia são realizadas determina os custos e afeta os lucros, esse conceito foi introduzido por Michael Porter em 1985.

Em uma primeira etapa foi realizada junto a cada unidade organizacional para identificar os macroprocessos da instituição. Na segunda etapa abordou-se a apresentação e discussão dessa visão em alto nível com os responsáveis por cada uma das unidades organizacionais principais da instituição. A terceira etapa passou a detalhar os macroprocessos, chegando ao nível operacional, buscando tornar mais claras as atividades realizadas na instituição.

A necessidade de orientações sobre a estruturação de um Escritório de Processos levou a organização a firmar um convênio com uma consultoria externa para atuar em parceria com os servidores da instituição. Firmado o convênio, a equipe externa se inseriu na organização e iniciaram a intervenção tendo os servidores como participantes ativos na construção do Escritório de Processos.

Mais recentemente, conforme resolução interna de outubro de 2013 foi criada a Seção de Modelagem de Processos que ficou subordinada à Diretoria de Tecnologia de Informação e Comunicação (DTIC), da instituição. Em virtude disso, a Seção de Modelagem de Processos ficou responsável pela Gestão de Processos de Negócio, realizando o papel de um Escritório de Processos, atuando, substancialmente, em processos automatizados. Desde então, a Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação, através de sua Seção de Modelagem de Processos, passou a realizar o trabalho de mapeamento e modelagem dos processos dos diversos setores e Pró-reitorias da instituição, sugerindo melhorias e, quando possível, informatizando ou ampliando o uso da ferramenta de gestão corporativa atualmente adotada.

3.3.3 APLICAÇÃO ATUAL DA GESTÃO DE PROCESSOS NA IFES

Após a sua constituição, a Seção de Modelagem de Processos busca identificar processos cruciais a partir da estratégia definida pela Diretoria de Tecnologia de Informação e Comunicação e gerenciá-los com base em um enfoque sistêmico e integrado. Além de implantar melhorias nos processos, que devem ser atingidas a partir de abordagens estruturadas, que permitam desenvolvimento e origem mudanças que produzam efeitos benéficos e sustentáveis ao desempenho do processo.

Em adição, a Seção de Modelagem de Processos empenha-se em identificar oportunidades de melhorias significativas para os processos críticos, aumentando assim o desempenho da instituição, concentrando esforços em processos automatizados e ampliando esses parâmetros posteriormente. Essas ações primam pelos seguintes valores: o interesse público, a qualidade, a ética e a transparência.

3.3.4 METODOLOGIA DE TRABALHO DA MODELAGEM DE PROCESSOS

A Seção de Modelagem de Processos, vinculada a Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação, tem o seu fluxo de atuação conforme a sequência a seguir:

- a. Recebe uma nova demanda (definida pela Direção da DTIC);
- b. Realiza Mapeamento do Processo (identificar o processo atual, levantar legislação, fazer um diagnóstico do processo);
- c. Verifica se necessita solução de TI e encaminha para área responsável;
- d. Realiza Modelagem de Processo (proposta de melhoria, diagrama do processo modelado);
- e. Acompanha implementação das melhorias;
- f. Documenta e Publica documentação no site da Seção de Modelagem de Processos;
- g. Mantém documentação atualizada.

Quanto aos trabalhos realizados nessa Seção, o que se procura é priorizar atividades que necessitam de melhorias, especialmente aquelas cujos processos serão automatizados por intermédio do uso de recursos de TI. E, através do alinhamento da governança de processos aos objetivos estratégicos da DTIC, busca-se organizar as demandas existentes por meio de uma análise entre os diferentes tipos de projetos.

Ao final de cada projeto a Seção de Modelagem de Processos procura disponibilizar em seu site todos os documentos, dentre eles, o MPP (Manual de Políticas e Procedimentos) e o DSMP (Documento de Simplificação e Modernização do Processo), incluindo dados referentes aos projetos finalizados, assim como informar sobre o andamento dos processos que estão em elaboração. Além disso, a página também funciona como uma ferramenta de divulgação e um canal de comunicação e disseminação das ações de BPM.

4. RESULTADO E ANÁLISE

Neste capítulo serão apresentados os resultados parciais deste estudo avaliativo. Em um primeiro momento, vai-se descrever o processo aplicado para elaboração dos instrumentos avaliativos adotados. A seguir, será esclarecido o processo de aplicação dos instrumentos.

4.1 PROCESSO DE ELABORAÇÃO DOS INSTRUMENTOS

4.1.1 ELABORAÇÃO DOS INSTRUMENTOS AVALIATIVOS

Para este estudo serão utilizados dois instrumentos avaliativos: questionário e roteiro de entrevistas. A escolha do primeiro instrumento, o questionário, se deu devido à intenção de o avaliador em identificar na prática organizacional os efeitos do Escritório de Processos na

instituição a ser avaliada, em função da norma preconizada para Gestão de Processos de Negócios. Já a opção pelo segundo instrumento, o roteiro de entrevista, justifica-se pela necessidade de esclarecimento ou aprofundamento daqueles pontos não totalmente clarificados pelo primeiro instrumento.

Para atender o objetivo deste estudo, serão elaborados três questionários. O primeiro será dirigido à equipe de especialistas do Escritório de Processos, com o objetivo de mensurar todas as ações de levantamento, documentação, proposição de melhorias, implantação, monitoramento, atribuídas a essa unidade catalizadora de projetos BPM nas organizações. Cabe salientar que o foco de o processo avaliativo está apenas nos processos homologados, ou seja, aqueles processos que foram submetidos a testes para ver se atendem as exigências estabelecidas por uma autoridade competente, no caso o Escritório de Processos, e posteriormente designados a um gestor.

O segundo questionário terá como foco os gestores do processo. O objetivo deste questionário visa avaliar os resultados dos processos homologados e entregues a um gestor pelo Escritório de Processos da IFES.

Por intermédio do terceiro questionário, pretende-se abordar os clientes do processo. O termo “cliente” é usado no sentido geral para indicar qualquer pessoa ou grupo que recebe valor de outros. O objetivo desse instrumento é avaliar a qualidade de serviços prestados pelos processos já homologados em andamento. Para mensurar a percepção dos clientes, foi utilizado o dispositivo ServPerf (CRONIN;TAYLOR, 1992). Esse instrumento foi adaptado para atender a proposta deste estudo avaliativo.

4.2 PROCESSO DE APLICAÇÃO DA AVALIAÇÃO

4.2.1. ESTRATÉGIA DA COLETA DE DADOS

A estratégia de aplicação deste estudo para coleta dos dados está definida com base em cinco elementos: ação (qual), ator (quem), razão (por que), lugar (onde) e tempo (quando) (DIBÂ et al., 2012). O elemento ação do processo avaliativo refere-se aos efeitos do Escritório de Processos na IFES. Os atores são os integrantes da equipe especializada externa, a equipe de especialistas internos e a população dos respondentes. A razão é justificada pela necessidade de identificar os efeitos da estruturação de um Escritório de Processos em uma IFES. Com relação ao lugar, o estudo avaliativo será realizado em uma Instituição Federal de Ensino Superior. Quanto ao tempo, a avaliação será realizada no período de março a maio de 2017. E o item forma está associado à maneira como a informação será aplicada e retornará ao avaliador. No caso em questão, por intermédio de um questionário *online*.

4.2.2 APLICAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO

Para iniciar o processo de aplicação do estudo o público alvo será sensibilizado a participar do processo por meio de contato pessoal. Em adição, os questionários serão disponibilizados por intermédio de um sítio da Internet e os respondentes receberão, via e-mail, um *link* para o instrumento a ser respondido. O prazo de retorno dos questionários será de trinta dias. Cabe salientar que o próprio sítio da internet possibilita o controle de envio e recebimento dos instrumentos. Caso o respondente ultrapasse o prazo estipulado, o mesmo será notificado via e-mail a concluir o preenchimento do respectivo questionário.

Em relação ao roteiro de entrevista, ele será aplicado após o retorno e avaliação dos três questionários. Em seguida, serão elencados os itens que necessitarem de um maior esclarecimento a respeito do objeto do estudo. Os respondentes, nessa fase, serão abordados de maneira informal. Em adição, as entrevistas serão realizadas por intermédio de agendamento.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A avaliação é identificação, esclarecimento e aplicação de critérios defensáveis para determinar o valor (valor ou mérito), a qualidade, a utilidade, a eficácia ou a importância do objeto avaliado em relação a esses critérios (SCRIVEN, 1967).

Embora a avaliação possa ser imensamente útil, é em geral contraproducente que os avaliadores ou aqueles que dependem de seu trabalho proponham a avaliação como o último recurso de todo problema ou, na verdade, de qualquer tipo de solução porque a avaliação em si não cria uma solução - embora possa sugerir-la. A avaliação serve para identificar pontos fortes e fracos, destacar o que é bom e expor defeitos, mas não pode sozinha, corrigir problemas, pois esse é o papel da administração e de outros responsáveis, que podem usar as conclusões da avaliação como instrumento de ajuda nesse processo.

Em virtude do que foi mencionado, nas seções seguintes será relatado o processo de elaboração deste estudo avaliativo. Em adição, tendo em vista os propósitos da avaliação anteriormente descritos, serão expostas as dificuldades evidenciadas no decorrer do desenvolvimento deste estudo avaliativo.

5.1 PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DA AVALIAÇÃO

Para desenvolvimento deste estudo avaliativo em um primeiro momento estudou-se os conceitos sobre avaliação, tais como suas etapas, mecanismos e aplicações. Na busca de um tema de estudo optou-se pela avaliação dos resultados de um Escritório de Processos em uma IFES. Essa escolha ocorreu em virtude da proximidade do autor deste estudo com o contexto a ser estudado.

Após determinar o tema de estudo, delimitou-se o contexto/problema, ou seja, qual seria o escopo do estudo avaliativo. Na sequência, foi estabelecido o objetivo que é avaliar os resultados da adoção de um Escritório de Processos em uma IFES. Com base nesse objetivo, foi estabelecida uma questão avaliativa como componente essencial de um processo avaliativo.

Na sequência, na abordagem teórica, o objeto de estudo a ser avaliado foi delineado com base no referencial teórico de boas práticas BPM, no caso o BMP CBOK V3.0, na literatura especializada e artigos publicados.

Na abordagem prática, estabeleceram-se as bases para a construção da metodologia. Nessa etapa algumas ações foram executadas, tais como: criação de um modelo para atender o objetivo deste estudo avaliativo; definição da abordagem avaliativa; modelagem dos instrumentos avaliativos; determinação dos procedimentos de validação e teste dos instrumentos avaliativos e formas de administração da coleta de dados.

5.2 DIFICULDADES DA AVALIAÇÃO DO ESCRITÓRIO DE PROCESSOS NA IFES

Este estudo avaliativo apresenta algumas limitações, dentre as quais se faz necessário destacar a particularidade do Escritório de Processos sugerido. A proposta foi elaborada dentro do contexto de uma IFES. Em adição, as poucas publicações de artigos acadêmicos sobre iniciativas de BPM trouxeram limitações para o embasamento técnico da proposta. Em virtude disso, precisou-se pesquisar na literatura especializada a fim de validar o conhecimento sobre o tema, embora as evidências mostrassem que as bibliografias eram escassas.

Essa pesquisa envolveu o período de 2007 a 2017, percebeu-se que existem, no Brasil, alguns trabalhos publicados que contemplam o tema BPM e poucos sobre Escritório de Processos. Entretanto, nenhum trabalho pesquisado tratava sobre avaliação dos resultados de um Escritório de Processos em uma IFES. Em virtude disso, adotou-se o modelo avaliativo

proposto neste estudo como mecanismo avaliativo de um Escritório de Processos para uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES).

Também merece destaque a ausência de mecanismos avaliativos instituídos para mensurar resultados de iniciativas de Escritório de Processos. Outro caso a ser destacado é o fato de que os estudos acerca de iniciativas de Escritórios de Processos em IFES se apresentam de forma muito limitada.

6. REFERÊNCIAS

BPM CBOOK. Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio – Corpo Comum de Conhecimento. ABPMP CBOOK V3.0, 2014.

BRANCO, Gabriela Musse. Proposta de *framework* para construção da arquitetura de processos: o caso de uma instituição federal de ensino superior. 2016.

BRASIL, A. B. P. M. BPM CBOOK V3.0: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio-Corpo Comum de Conhecimento. 2ª edição, 2013.

BROCKE, Jan Vom; ROSEMANN, Michael. Manual de BPM: gestão de processos de negócio. Porto Alegre: Bookman, 2013.

CAULLIRAUX, H. e CAMEIRA, R., (2000). A Consolidação da visão por Processos na Engenharia de Produção e Possíveis Desdobramentos, Grupo de Produção Integrada/COPPE-EE/UFRJ, Rio de Janeiro.

CAMPOS, André LN. Modelagem de Processos com BPMN 2ª edição. Brasport, 2014.

CINTRA, L.P. (2008), Estrutura Organizacional Integrada para Gestão da Estratégia, Belo Horizonte, Pretexto, Vol. 8, Num. 3

CRONIN, J.; TAYLOR, S. *Measuring service quality: A reexamination and extension.* *Journal of Marketing*, v. 56, n. 3, p. 55-68, 1992.

DYBÅ, Tore; SJÖBERG, Dag IK; CRUZES, Daniela S. *What works for whom, where, when, and why?: on the role of context in empirical software engineering.* In: Proceedings of the ACM-IEEE international symposium on Empirical software engineering and measurement. ACM, 2012. p. 19-28.

ELLIOT, Ligia Gomes; HILDENBRAND, Lucí; BERENGER, Mercêdes Moreira. Questionário. In: ELLIOT, Ligia Gomes (Org.). Instrumentos de avaliação e pesquisa: caminhos para construção e validação. Rio de Janeiro: Wak editora, 2012.

ELO GROUP – A Elo Group atua na transformação das Organizações. Disponível em: <http://elogroup.com.br/>. Acesso em: 05 abr 2017.

FNQ - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Cadernos de Excelência: Guia de Auto avaliação – São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade. Disponível em: <http://www.fnq.org.br/informe-se/publicacoes/e-books>. Acesso em: 23 mar 2017.

JESTON, J.; NELIS, J. (2008) “*Business Process Management, practical guidelines to successful implementations*”. 2ª. ed. Oxford: Elsevier Ltda.

JESUS, L., Macieira, A., Karrer, D. Rosemann, M. (2009): “*A framework for a BPM Center of Excellence*”, BPTrends.

KORHONEN, J. (2007): “*On the Lookout for Organizational Effectiveness – Requisite Control Structure in BPM Governance*”, 1st Int’l Workshop on BPM Governance.

KHUSIDMAN, V. (2010): *BPM Governance Framework*”, BPTrends

LESSA, Rafael. Como fazer modelagem de processos e negócios na administração pública. 2016. Disponível em: <http://www.e-gestaopublica.com.br/modelagem-de-processos-e-negocios/>. Acesso em 10 jun. 2016.

MERTENS, D. M. *Research and evaluation in education and psychology.* Thousand Oaks, California: SAGE, 2005.

- MIEARS, Derek** (2006): “*Best Practice BPM. Magazine Queue – Workflow Systems*”, issue 2, p40-48. Proceedings ACM Digital Library.
- MIRANDA, Nilzith de Souza**. Proposta de Modelo de Escritório de Processos para IFES: o caso UnB. 2010.
- MONTEIRO, Wanderley Rossi**. Implementação da reengenharia de processos do negócio: estudo de casos de organizações no Brasil. 2003. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.
- NOGUEIRA, Carlos Alberto**. Administração pública: teoria e mais de 400 questões. Campus, 2005.
- OLIVEIRA, Joyce Aline Pereira de**. Fatores Envolvidos na Estruturação de um Escritório de Processos em uma Organização Pública: Uma Pesquisa-Ação. 2014.
- PAIM, Carla Vitor et al**. Plano para estruturação de escritório de gestão por processos em IPES. 2014.
- PAIM, Rafael et al**. Gestão de processos: pensar, agir e aprender. Bookman Editora, 2009.
- PAIM, R.; PINHO, B.; CAPELLI, C.; BAIÃO, F.; SANTORO, F.; NUNES, V.**, Estruturação de Escritório de Processos, Relatórios Técnicos do DIA/UNIRIO, Vol. 1, 2008.
- PALMBERG, K.** (2010), *Experiences on implementing process management: a multiple-case study*, *Business Process management Journal*, Vol. 16, Num. 1, pp. 93-113.
- PAVANI, Cristiane Sonni**. Gestão de processos (BPM) gera produtividade na esfera pública. 2015. Disponível em: <<http://www.e-gestaopublica.com.br/gestao-de-processos-gera-productividade/>>. Acesso em: 04 jun. 2016.
- PEREIRA, Luiz Carlos Bresser**. Da administração pública burocrática à gerencial. Revista do **Serviço público**, v. 47, n. 1, p. 07-40, 2015.
- RICHARDSON, C.** (2006): “*Process Governance Best Practices: Building a BPM Center of Excellence*”, BPTrends.
- SANTOS, Hígor Ricardo Monteiro**. Fatores críticos de sucesso das Iniciativas de BPM no setor público. 2012.
- SANTOS, Sarah de Oliveira Silva dos**. Proposição de um Escritório de Processos em uma Instituição de Ensino Superior. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. 2014.
- SECCHI, L.** Modelos organizacionais e reformas da administração pública. Revista da Administração Pública – RAP, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-69, mar/abr. 2009.
- SEI - Software Engineering Institute**. Disponível em: <http://www.sei.cmu.edu>. Acesso em: 18 março 2017.
- SILVA, Marcos Antônio da; ZAIDAN, Fernando Hadad**. GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS ALINHADA À GESTÃO DE MUDANÇAS COM ÊNFASE NA MELHORIA CONTÍNUA DE PROCESSOS: PROCESSO FOLHA DE PAGAMENTO. Revista de Sistemas e Computação-RSC, v. 3, n. 1, 2013.
- TREGGAR, Roger; JESUS, Leandro; MACIEIRA, André**. Estabelecendo o Escritório de Processos. Rio de Janeiro: Elo Group, 2010.
- VERGARA, Sylvia Constant**. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 14ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- WILSON-GRAU, R., BRITT, H.** (2012). *Outcome Harvesting. Ford Foundation*. Disponível em: <http://www.outcomemapping.ca/resource/resource.php?id=374>. Acessado em: 06 ago 2016.
- WORTHEN, Blaine R.; SANDERS, James, R.; FITZPATRICK, Jody L.** Avaliação de Programas: concepções e práticas. São Paulo: Ed. Gente, 2004.