



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA - CEUB
PROGRAMA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA

LUCAS DANIEL CUNHA DOS SANTOS

GESTÃO POR PROCESSOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA



2021

LUCAS DANIEL CUNHA DOS SANTOS

GESTÃO POR PROCESSOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

Relatório final de pesquisa de Iniciação Científica apresentado à Assessoria de Pós-Graduação e Pesquisa.

Orientação: Prof. Dr. Igor Guevara Loyola de Souza

BRASÍLIA

2021

AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos vão para o meu professor orientador - Igor Guevara - que me incentivou a desenvolver o meu primeiro projeto de pesquisa, bem como as minhas colegas pesquisadoras, Susannah e Maira, que dentre os desesperos e os obstáculos, tornaram esta jornada mais alegre e divertida.

RESUMO

Ao longo da história da administração pública brasileira, os órgãos públicos passaram por várias transformações em busca de melhoria de seus processos. Nesta conjuntura, estabeleceu-se como objetivo de pesquisa, identificar fatores críticos de sucesso ou insucesso da gestão por processos nos órgãos públicos Federais. Desta forma, foi desenvolvida uma pesquisa descritiva de abordagem qualitativa. Foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com três servidores públicos de escritórios de processos. A análise de dados foi realizada por intermédio da análise de conteúdo. Os resultados mostraram que de fato existem 6 (seis) elementos centrais de sucesso de BPM nas organizações. No entanto, os respectivos fatores críticos de sucesso se divergem de acordo com o contexto organizacional. Portanto, não necessariamente, o sucesso do modelo de BPM em uma organização, será o sucesso em outra, pois deve ser considerado como os fatores ambientais, internos e externos à organização, impactam.

Palavras-chave: business process management; gestão por processos; organizações públicas federais; teoria institucional; teoria da contingência.

SUMÁRIO

| | |
|--------------------------------------|----|
| INTRODUÇÃO | 6 |
| FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 8 |
| MÉTODO | 15 |
| RESULTADOS E DISCUSSÃO | 17 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS (OU CONCLUSÕES) | 30 |

1 INTRODUÇÃO

De forma geral, boa parte da literatura brasileira de gestão é baseada em autores estrangeiros, como na área de recursos humanos (SANTOS; PEREIRA; CALBINO; PIMENTEL, 2010) e na gestão por processos (IRITANI; MORIOKA; CARVALHO; OMETTO, 2015). Baseados em bons resultados de práticas da iniciativa privada, esta literatura influencia a forma como o setor público pensa e elabora soluções de gestão organizacional. Fato é que as mudanças - nos últimos anos na administração pública no Brasil - na gestão dos órgãos públicos é orientada por uma literatura internacional e advinda da iniciativa privada, sem ter uma reflexão mínima sobre a adequação ou não destes novos modelos (SANTOS *et al.*, 2010).

No Brasil, país com uma cultura altamente patrimonialista, a reforma gerencial de 1995 foi um marco na Administração Pública, pois promoveu uma mudança em toda a forma de gestão do governo, sendo sua implementação topo-descida centralizada pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Esta reforma se inspira na administração das empresas privadas e visa dar condições plenas para o gestor público gerir sua organização com eficiência. O Plano Diretor da Reforma do Estado, introduzido pelo MARE (Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado), foi um documento apresentado pelo governo federal brasileiro em 1995, o qual possuía como principal objetivo a reforma da Administração Pública. Era esperado que este plano trouxesse maior autonomia às entidades públicas e eficiência na prestação dos serviços (BRESSER PEREIRA, 2000; BRESSER PEREIRA, 2016).

A reforma gerencial possuía dois objetivos: sair de uma administração burocrática para a gerencial e contribuir para o ajuste fiscal. O primeiro objetivo foi atingido com sucesso, pois a cultura burocrática se mostrava em franca decadência e a cultura gerencial em alta. O segundo objetivo não obteve sucesso, pois o Estado impedia demissões em massa de servidores, o que geraria enormes custos (PACHECO, 2002). Azevedo e Loureiro (2003) afirmam que o Plano Diretor da Reforma do Estado não rompe com todos os princípios do modelo burocrático, ao considerar que algumas características do modelo burocrático são princípios válidos na administração gerencial, como o profissionalismo e a impessoalidade. É incorreto afirmar que um modelo definido por profissionalização, carreira, hierarquia funcional, impessoalidade e formalismo, que possui um controle dos processos seja

ineficiente, autocentrado e auto referido, além de não ser capaz de se voltar para o interesse público.

Apesar do início em 1995, percebe-se uma prevalência de estruturas burocráticas na Administração Pública (BRESSER PEIREIRA, 2016), o que mostra que mudanças estruturais nas organizações são demoradas e requerem grande planejamento (GONÇALVES, 2000).

Com indícios que a reforma gerencial alterou bastante a prestação do serviço público, mas ainda mantendo boa parte do aspecto patrimonial e burocrático (AZEVEDO & LOUREIRO, 2003), questiona-se como tornar o serviço público mais eficiente? Qual solução teria para instituições burocráticas fornecerem um melhor serviço para a população? É possível ser mais eficiente na forma como as organizações públicas estão estruturadas?

Posto isto, a Gestão por Processos, apesar de ser considerada uma estrutura que proporciona a melhoria da eficiência organizacional, a sua implementação nas organizações passa por diversos desafios (SARAVIA-VERGARA; SANCHÍS-PEDREGOSA; ALBORT-MORANT, 2020). Poucas organizações conseguem integrar completamente os processos de negócio, mostrando que este modelo (apesar de consensualmente ser um modelo que provê resultados organizacionais) possui falhas e diversas críticas (ALIBABAE *et al.*, 2009). Nos órgãos públicos brasileiros não é diferente, apesar de haver relatos de efetiva implementação de metodologias de gestão por processos no setor público (BRODBECK; HOPPEN; BOBSIN, 2016).

Apesar da grande quantidade de publicações a partir dos anos 2000 no Brasil, ainda há grande campo a ser explorado nos estudos organizacionais, já que a disciplina de Gestão por Processos é muito estudada em Tecnologia da Informação. No que tange à gestão organizacional, a Gestão por Processos “estagnou” em discussões de reengenharia e gestão da qualidade total (IRITANI *et al.*, 2015).

Contudo, apesar desta grande lacuna nas pesquisas em Gestão por Processos, há direcionamento na literatura para tratar esta estagnação. Trkman (2010) propõe que a implementação da Gestão por Processos seja feita em três blocos teóricos: a) teoria contingencial, b) capacidades dinâmicas e c) fit tarefa e tecnologia. Já Santos, Santana e Alves (2012) demonstram que há fatores distintos a serem estudados na administração pública brasileira, pois estes fatores não são ressaltados em estudos internacionais de BPM.

Apesar destas tentativas de teorizar ou levantar fatores de sucesso na implementação em BPM (SANTOS *et al.*, 2012; TRKMAN, 2010), as publicações (em ampla maioria)

permanecem sem uma abordagem teórica (KARIM; SOMERS; BHATTACHERJEE, 2007; MELÃO; PIDD, 2000). Propõem-se, portanto, um levantamento na administração pública brasileira a partir da Teoria Institucional e a Teoria Contingencial, a qual busca explicar que, na maioria das vezes, as tomadas de decisões das organizações buscam legitimidade ao invés de eficiência (DIMAGGIO; POWELL, 1983) e ainda, as organizações são afetadas por múltiplos fatores contingenciais internos ou externos a ela que por sua vez, afetam o processo decisórios de modo que assumam um papel reativo ao ambiente (MARTINS *et al.*, 2021). Além disso, a Teoria Institucional, bem como a teoria contingencial se mostram adequadas por explicar como e porquê mudanças estruturais ocorrem nas organizações (DIMAGGIO; POWELL, 1983; MEYER; ROWAN, 1977).

A partir das considerações anteriores, este estudo possui como objetivo identificar os fatores que facilitam e dificultam a implementação da gestão por processos na Administração Pública brasileira à luz da Teoria Institucional e a Teoria Contingencial.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão por Processos

O BPM Business Process Management (BPM), ou Gestão por Processos, é um dos modelos importados pela literatura internacional que propõe uma mudança estrutural nas organizações (GONÇALVES, 2000b). Pode-se definir a Gestão por Processos como uma abordagem orientada a mapear e redesenhar processos de trabalho, a fim de alcançar resultados estratégicos de uma organização (ABPMP, 2009). Este modelo contribui com o que o setor público busca, que é o aperfeiçoamento da sua forma de gerenciar seus processos e oferecer soluções mais adequadas à sociedade (SANTOS *et al.*, 2010).

De forma simplificada, a Gestão por Processos é extremamente utilizada em consultorias organizacionais, sendo comumente organizada em oito práticas: a) planejamento de BPM; b) modelagem de processos; c) análise de processos (as is); d) melhoria e mudanças de processos (to be); e) medição, monitoramento e controle de processos; f) simulação de processos; g) implementação de processos ou sistemas de apoio e h) retroalimentação ou feedback (IRITANI *et al.*, 2015). Podem haver mudanças a depender da metodologia, mas as práticas são basicamente as mesmas, alterando-se apenas os nomes atribuídos (BRODBECK *et al.*, 2016).

Para haver uma gestão por processos é preciso abandonar a estrutura funcional (ou burocrática, predominante nas organizações) e adotar uma estrutura horizontalizada. Esta estrutura horizontal propõe o fim (ou diminuição drástica) da hierarquia, fazendo com que recursos humanos detenham conhecimento do processo por completo, com vistas a atingir objetivos externos. Ou seja, o foco desta estrutura é a retroalimentação dos processos organizacionais com o objetivo de atender às necessidades do cliente (GONÇALVEZ, 2000b). As consequências imediatas e esperadas pela adoção de uma Gestão por Processos são o aumento da eficiência organizacional e melhorias nas condições de competitividade, tornando a organização flexível e ágil (BRODBECK *et al.*, 2016; GONÇALVES, 2000b; SARAIVA-VERGARA *et al.*, 2020).

Apesar das melhorias “prometidas” pelo modelo de gestão por processos, há carências de estudos que assegurem sua implementação no setor público brasileiro, já que este é um modelo “importado” e que não possuiu uma análise crítica das limitações de implementação neste setor. Desta forma, é necessária outra abordagem teórica para justificar a adoção deste modelo de gestão na administração pública federal direta. A teoria institucional somada a Teoria Contingencial deve acrescentar neste estudo ao justificar esta tomada de decisão.

A fim de determinar o sucesso da gestão de processos na organização é necessário compreender este modelo de gestão de forma holística, isto é, para se ter uma interpretação adequada precisa-se ter o entendimento de BPM (Business Process Management) como uma capacidade organizacional, portanto, não apenas como um ciclo de vida de processos: identificar, modelar, analisar, melhorar, implementar, executar, monitorar e mudar (BROCKE; ROSEMANN, 2013)

Desta forma, partindo desse pressuposto, exige-se uma perspectiva da organização como um todo, bem como a identificação de fatores importantes e necessários para o sucesso da gestão de processos de negócios (BROCKE; ROSEMANN, 2013). Gerir uma organização orientada por processos de negócio exige mais do que reorganizar fluxos de trabalho (HAMMER, 2007).

Portanto, para que as organizações públicas ofereçam valor para seus respectivos clientes, não seria possível apenas oferecendo a execução de um único processo de negócio, mas sim, por meio de um gerenciamento coordenado de uma gestão orientada por

processos nos diferentes níveis organizacionais (BROCKE; ROSEMANN, 2013; HAMMER, 2007; ABPM, 2013)

Por isso, Broke e Rosemann (2013) propõem seis elementos centrais para o sucesso da gestão de processos de negócios nas organizações: a) alinhamento estratégico, b) governança, c) métodos, d) tecnologia da informação, e) pessoas e f) cultura. O Quadro 1 resume estes fatores e alguns estudos em que estes foram citados (direta ou indiretamente).

Quadro 1 - Fatores de sucesso da gestão de processos

| Fatores | Definição |
|--------------------------|--|
| Alinhamento estratégico | Os Processos precisam ser planejados, executados e medidos de acordo com as necessidades estratégicas (BROCKE; ROSEMANN, 2013). |
| Governança | voltado para a definição clara dos papéis em diferentes níveis organizacionais (BROCKE; ROSEMANN, 2013). |
| Métodos | é um conglomerado de ferramentas que auxiliam as atividades ao longo do ciclo de vida dos processos (BROCKE; ROSEMANN, 2013). |
| Tecnologia da Informação | A tecnologia da Informação (TI) automatiza, apoia, fomenta e integra soluções em apoio à modelagem e análise de processos (BROCKE; ROSEMANN, 2013). |
| Pessoas | são pessoas dotadas de habilidades e conhecimentos que corroboram continuamente com os processos e a gestão de processos para a melhoria e o desempenho organizacional (BROCKE; ROSEMANN, 2013). |
| Cultura | valores e crenças coletivas orientadas para processo (BROCKE; ROSEMANN, 2013). |

Fonte: Brocke; Rosemann (2013)

Houve um amplo debate teórico sobre o que de fato seria o alinhamento estratégico nas organizações (SILVEIRA, 2016). Desta forma, o alinhamento estratégico pode ser entendido como um importante recurso empresarial para se obter vantagem competitiva

(GALBRAITH; KAZAJIAN, 1987) ou ainda, como um conjunto de recursos que planejados, executados e medidos darão suporte de acordo com a necessidade estratégica do negócio (CBOK, 2013; BROCKE; ROSEMANN, 2013).

A respeito dos conceitos do que é a governança, não são muito claros, pois existem diferentes pontos de partida que visam explicar este conceito (KISSLER; HEIDEMANN, 2006). Segundo Peters (2013), a origem etimológica da palavra governança, significa direção. Portanto, tanto CBOK (2013), como também Brocke e Rosemann (2013), definem que um dos pontos centrais de governança de BPM é a clara definição dos papéis e as responsabilidades nos processos, bem como na estrutura organizacional.

A tecnologia da informação (TI) é um conjunto de recursos tecnológicos operados por pessoas que desenvolve, apoia, fomenta, automatiza e integra atividades de processos de BPM de ponta a ponta. A TI também é uma importante ferramenta para desenvolver soluções para gestão de processos (BROCKE; ROSEMANN, 2013).

Assim como a TI, as pessoas também são um conjunto de recursos, no entanto, um recurso humano. Essas pessoas são indivíduos que compõem uma organização e contribuem com um conjunto de competências e habilidades que se aprimoram constantemente, a fim de que acompanhe as necessidades de uma organização orientada por processos (BROCKE; ROSEMANN, 2013)

A cultura possui uma definição bastante ampla, pois podem ser associados de maneiras diferentes dependendo do contexto em que estão inseridos (JATOBÁ; ALVEZ, 2015). Pois bem, a cultura é a soma de crenças e valores que moldam a atitude e o comportamento das pessoas que convivem em um determinado contexto no ambiente, desta forma, variando de organização para organização. Sendo assim, segundo Schmiendel, Brocke e Recker (2012), quando se fala de cultura em um contexto de BPM, de duas uma, ou a cultura influencia de maneira negativa BPM, ou BPM influencia a cultura de modo que a organização tenha maior eficácia ao realizar os processos.

Por fim, percebe-se que cada um desses fatores refere-se a aspectos internos da organização. Alguns de forma mais ampla, contemplam a integração de aspectos internos e externos, como abordados na teoria contingencial (TRKMAN,2010). São fatores de sucesso, segundo a teoria contingencial: alinhamento estratégico, nível de investimento na TI, avaliação de desempenho e especialização dos colaboradores.

Todavia, Ribeiro e Costa (2014) em sua revisão de literatura, desenvolvem uma sistematização, e encontram cinquenta e dois fatores críticos de sucesso e pontos abordados em iniciativas de BPM. Dentre os fatores, em vinte um artigos os autores convergem para um ponto em comum, todavia, no restante de cinquenta e dois, os autores citam pelo menos um fator crítico de sucesso, no qual é mencionado apenas uma vez.

Portanto, esses indícios mostram uma certa divergência na literatura, por isso a necessidade de ter a teoria contingencial (TRKMAN, 2010), Institucional (DIMAGGIO; POWELL, 2005) e o modelo contendo seis categorias supracitado (BROCKE; ROSEMANN, 2013), para que ajude a encontrar fatores críticos de sucesso em organizações públicas Federais, nos quais estão baseadas em diferentes contextos ambientais internos e externos.

2.3 Teoria Institucional e Mudança Organizacional

De forma geral, estudos sobre estratégia organizacional, os quais são abundantes na área de estudo da administração, propõem que se devem adotar práticas organizacionais de forma racional, visando sempre uma melhoria na performance do processo. A abordagem institucional, por sua vez, busca explicar que, na maioria das vezes, as tomadas de decisões das organizações não podem ser consideradas racionais, muito menos serem consideradas as melhores decisões possíveis, por vários motivos, como a limitação à informação (DIMAGGIO; POWELL, 1983; MEYER; ROWAN, 1977).

Conceitos racionalizados de trabalho organizacional e institucionalizados na sociedade são incorporados pelas organizações, pois assim, estas aumentam sua legitimidade e perspectivas de sobrevivência, independente da eficácia das práticas e procedimentos adquiridos (MEYER; ROWAN, 1977). A teoria institucional explicita um fenômeno comumente observável nas organizações, no qual descreve as relações e o comportamento organizacional, conhecido como campo organizacional. Aldrich (1979, p.265) argumenta que “ as principais forças que as organizações devem levar em consideração são as outras organizações”. Sendo assim, as entidades não vão competir apenas por recursos ou clientes, mas também por poder político e legitimidade social.

As decisões tomadas pela organização, dentro do processo de inovação, chegam a um limiar que a legitimidade supera a performance, fazendo, assim, que decisões “piores” sejam adotadas (MEYER; ROWAN, 1977). O processo de isomorfismo justifica esta posição colocada

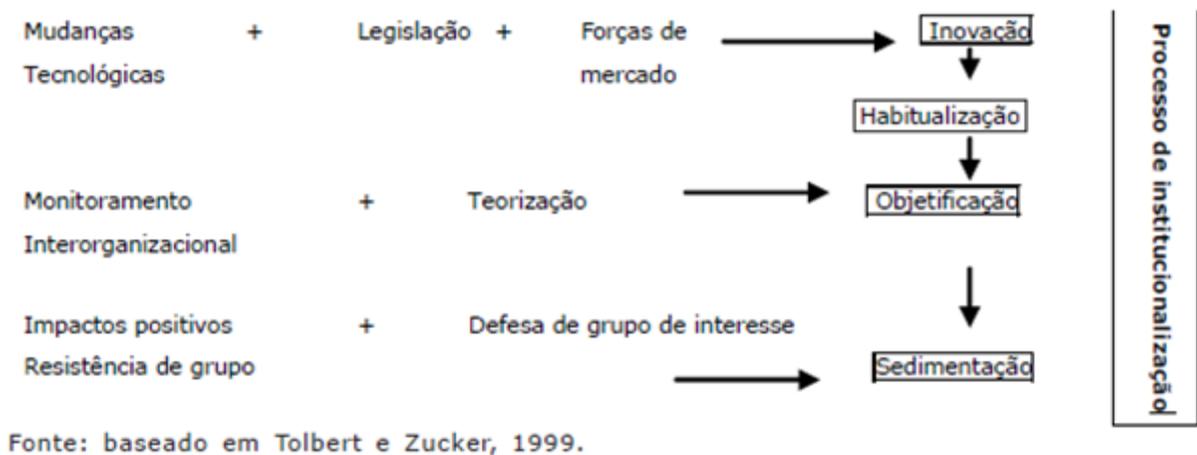
pela teoria institucional. DiMaggio e Powell (1983) colocam três tipos de isomorfismo: o coercivo, o mimético e o normativo.

O isomorfismo coercitivo advém de influências políticas e problemas de legitimidade. Estas influências políticas podem ser pressões internas ou externas exercidas na organização por outras organizações das quais elas são dependentes e na qual a sociedade possui certa expectativa na forma como estas organizações funcionam. O isomorfismo mimético é a cópia de procedimentos de outras organizações, ao se julgar que aquele procedimento é melhor para a organização que o está copiando. Este procedimento deriva de respostas padronizadas frente a um cenário de incertezas e é vastamente conhecido como benchmarking. Por último, o isomorfismo normativo diz respeito às normas e procedimentos, de um campo organizacional, que são compartilhados entre as organizações que a compõem. Estes procedimentos são derivados da profissionalização do trabalho. É importante ressaltar que esses três mecanismos, embora apresentados divididos, na realidade, ocorrem sob as organizações concomitantemente (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Uma mudança organizacional atravessa algumas etapas antes que seja totalmente institucionalizada na organização. A primeira etapa é a habitualização, a qual envolve a adoção de novas práticas estruturais como resposta a problemas específicos. Desta forma, estas práticas tornam-se políticas dentro da organização. Estruturas implementadas ocorrerão apenas em organizações que estiverem dependentes, uma da outra, de alguma forma (APPEL; BITENCOURT, 2008).

A etapa seguinte é denominada objetificação, a qual acontece quando se forma um consenso social, ou seja, há uma preocupação na busca por uma consolidação teórica, e com respaldo social, para aquela mudança organizacional. A última etapa é a sedimentação total, que é defendida pelos gestores das organizações a fim de que esta não entre em processo de desinstitucionalização, sobrevivendo, assim, por várias gerações de gestores (APPEL; BITENCOURT, 2008). A Figura 1 demonstra este processo.

Figura 1 - Fatores inerentes à institucionalização



Fonte: Tolbert e Zucker (1999)

Tolbert e Zucker (1999) colocam que no processo de habitualização é essencial analisar que a criação das novas estruturas pelas organizações é uma atividade independente, na maioria das vezes. Estas novas estruturas se tornam inovações factíveis a partir do momento em que as decisões organizacionais compartilham uma base comum de conhecimentos e ideias. Comumente, este processo também é adotado por outras organizações (invenção simultânea). Contudo, é importante ressaltar que neste processo de invenção simultânea (innovation-imitation process) não há consenso geral a respeito da utilidade geral da inovação. Desta forma, apenas um conjunto limitado de organizações similares, possivelmente interconectadas, que enfrentam circunstâncias similares, talvez adotem a nova estrutura.

O processo de objetificação acompanha a difusão da estrutura. Este processo envolve o desenvolvimento de certo grau de consenso social entre os decisores da organização a respeito do valor da estrutura, e a crescente adoção pelas organizações (TOLBERT & ZUCKER, 1999). Os decisores da organização buscam evidências que comprovem os resultados da adoção de uma nova estrutura, a fim de minimizar os riscos de adotá-la.

O processo de sedimentação configura a institucionalização total, que é caracterizada pela continuidade da estrutura por longo período de tempo, sobrevivendo através de membros da organização. A institucionalização total é favorecida pela baixa resistência de grupos de oposição, pelo apoio cultural contínuo de grupos defensores e por uma correlação positiva com os resultados esperados (TOLBERT; ZUCKER, 1999). A institucionalização, em um processo de criação de identidade organizacional, ocorre com o uso de modelos como

resposta às pressões internas e externas. O Quadro 1 sintetiza as características e consequência dos processos de institucionalização (HININGS; GREENWOOD, 2015).

Quadro 1 - Fatores inerentes à institucionalização

| Dimensão | Estágio pré-institucional | Estágio semi-institucional | Estágio de total institucionalização |
|-------------------------------|---------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| Processos | Habitualização | Objetificação | Sedimentação |
| Características dos adotantes | Homogêneos | Heterogêneos | Heterogêneos |
| Ímpeto para difusão | Imitação | Imitação/normatização | Normativa |
| Atividade de teorização | Nenhuma | Alta | Baixa |
| Variância na implementação | Alta | Moderada | Baixa |
| Taxa de fracasso estrutural | Alta | Moderada | Baixa |

Fonte: Tolbert e Zucker (1999)

Mesmo com leis que visam a desburocratização da administração pública, como a Lei de Acesso à Informação (Nº 12.527/2011) e a Lei da desburocratização (Nº 13.726/2018), não há andamento da implementação da gestão por processos.

Portanto, de forma geral observa-se que fatores contingenciais, interno ou externo às organizações, bem como institucionais, podem corroborar na identificação de fatores críticos de sucesso nas organizações públicas Federais brasileiras. Desta forma, existe uma grande possibilidade de fatores contingentes externos e internos às organizações estarem influenciando nas dinâmicas organizacionais.

Consiste em revisar a literatura atual pertinente e relevante ao tema de pesquisa. Recomenda-se que, pelo menos, 50% das citações sejam de artigos científicos publicados na área de investigação, nos últimos 6 (seis) anos, sendo 25% deles de autores internacionais. A revisão da literatura deve ser pertinente ao tema e ao problema da pesquisa.

3 MÉTODO

Com o objetivo de identificar os fatores que facilitam e dificultam a implementação da gestão por processos na Administração Pública brasileira à luz da Teoria Institucional e da Teoria contingencial. A presente pesquisa, de natureza descritiva e abordagem qualitativa, foi

efetuada em órgãos da administração pública brasileira, por meio da aplicação de uma série de métodos, procedimentos e técnicas investigativas, apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2 - Procedimentos metodológicos de pesquisa

| Etapa | Objetivos de pesquisa | Abordagem | Instrumentos | Amostragem | Amostra | Análise |
|-------|--|-------------|---------------------------------------|-------------------|---|---------------------|
| 1 | identificar fatores de sucesso ou insucesso da gestão de processos em órgãos públicos Federais | Qualitativa | Roteiro de entrevista semiestruturado | saturação teórica | Servidores públicos que atuam em escritórios de processos em órgãos públicos Federais | Análise de Conteúdo |

Fonte: elaboração própria

Utilizou-se como instrumento de pesquisa a entrevista semiestruturada, pois contém um roteiro anteriormente elaborado contendo informações a respeito do tema estudado (Apêndice B). O roteiro de entrevista foi dividido em 7 categorias: a) Alinhamento estratégico; b) Governança; c) Métodos; d) Tecnologia da informação; e) Pessoas; f) Cultura e; g) contingências. As respectivas categorias foram delimitadas de acordo com o modelo Brocke e Rosemann (2013) e a teoria da contingência (TRKMAN, 2010).

Após a primeira entrevista, foi necessário realizar alterações no roteiro (Apêndice C), pois havia demasiada quantidade de perguntas, que corroboraram para uma entrevista extensa. E segundo Trivinos (1987), deve-se evitar entrevistas prolongadas, pois torna-se repetitiva e empobrece consideravelmente as informações. Após os devidos ajustes, percebeu-se que as entrevistas ocorrem de maneira mais fluida e dentro do período estipulado.

O modo como buscou-se contato com os entrevistados foi por via E-mail e telefone disponíveis nas respectivas plataformas online de cada órgão. Após o primeiro contato com os entrevistados, marcou-se a entrevista, bem como enviou-se um termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) (Apêndice D) , no email de cada participante. No termo, consta a respeito do objetivo da pesquisa, os riscos e benefícios de participar da entrevista e assegura aos convidados a confidencialidade de informações. As reuniões foram todas gravadas após o consentimento dos entrevistados e ocorreram no *meet*, plataforma disponibilizada pelo google para reuniões online. Todas as entrevistas foram transcritas para assegurar a confiabilidade desta pesquisa e tiveram uma duração média de 40 minutos.

Como não é possível entrevistar todo mundo, a amostra elege, com critérios específicos, parcela de uma população (universo), participantes da pesquisa. Portanto, neste trabalho foram escolhidos participantes que fossem de órgãos públicos Federais, bem como trabalha-se em escritórios de gestão de processos. Ao todo, participaram desta pesquisa 3 entrevistados de dois órgãos públicos federais do poder executivo (agência reguladora) e independente (órgãos com autonomia).

A amostragem foi por acessibilidade e a coleta de dados foi interrompida após a constatação de saturação teórica (FONTANELLA *et al.*, 2011).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo foi estruturado de acordo com o modelo de elementos centrais de sucesso de BPM de Brocke e Rosemann (2013). Para cada fator, foram analisadas as convergências e divergências com os órgãos analisados. Todas as análises foram respaldadas nos conteúdos levantados.

4.1 Alinhamento estratégico

O alinhamento estratégico compreende-se como uma linha tênue entre os objetivos da organização e os processos empresariais que permitem frequentes ações em prol da melhoria eficaz e contínua do desempenho dos negócios (BROCKE; ROSEMAN, 2013).

Levando em consideração esta forma de entendimento, foi questionado ao entrevistado, se as estratégias organizacionais tinham alinhamento com as atividades de processos dentro da organização.

Hoje é principalmente com o programa de 2021 [...] Sim, a [...] está totalmente alinhada com os objetivos estratégicos. As próprias metas dos servidores da agência são metas transversais. Então o que significa uma meta transversal? Se o servidor não cumpre a meta dele, isso atrapalha o gerente, se o gerente, se atrapalhou. O gerente provavelmente vai atrapalhar o superintendente. Então, se você não cumpriu a meta... entendeu? Então é uma escada de responsabilidades compartilhadas em relação às metas dos servidores. Então, [...] mas só para entender que a própria meta já está considerando essas questões de transversalidade quanto ao planejamento institucional com os objetivos. Então sim, hoje a [...] está está é já está mapeada. A [...] contribui para o objetivo finalístico da agência né? E todas essas ramificações de

objetivo estratégico, objetivo, sei lá, secundário todo que eu não estou trazendo a linguagem correta. Mas enfim, todos esses detalhezinhas, hoje eu posso te afirmar. Porque eu acompanhei parte deste enquadramento e hoje está bastante redonda esse assunto de estar alinhado com os objetivos da agência, ou seja, cada assunto ele está ligado de fato diretamente com os objetivos da agência sim [entrevistado 1] sim sim nós temos um bom alinhamento. cara em relação ao apoio da administração, isso aqui pra gente não falta. gente tem um apoio muito bom deles uma conversa muito boa com eles tanto diretamente quanto por meio de comitês de governança gente conversa muito bem com a alta administração [entrevistado 2]

O entrevistado 1, responde que em sua organização, existe alinhamento estratégico. No entanto, em outra resposta, é possível perceber uma certa incongruência o que corrobora também junto com a resposta do entrevistado 2.

Tem gente ali que está na década de 80. Então quando eles viram que no final do ano eles poderiam ter um relatório redondinho. Sem fazer nada mais além do trabalho diário. O olhinho de todo mundo brilhou. Pessoal deu certo e aí passaram a prestar atenção na no na gestão dos processos dele. Então sim, na verdade, é o que eu chamo de cereja do bolo é e isso contribuiu para a decisão [entrevistado 1]

Então é muitos das unidades aqui dentro do [...] elas não conseguem ter essa visão de ponta a ponta, não é que os processos que exigem então acabam realmente personificando os processos para si, e não ligando muito para o que que acontece depois que aquele processo sai da sua unidade saber isso eu vejo muito aqui acontece muito isso [Entrevistado 2].

Essas respostas do entrevistado 1 e 2, levam a entender que apenas os escritórios de processos, possuem um alinhamento estratégico e o pleno entendimento de ponta a ponta dos processos em relação a estratégia da organização.

Por isso, o fator alinhamento estratégico será considerado como um dos fatores críticos de sucesso do BPM. O entendimento do alinhamento estratégico, entra também em outras categorias, como o de pessoas e de cultura, no qual aborda como o conjunto de crenças e valores moldam o comportamento e as atitudes em relação às atividades dos processos (BROCKE; ROSEMANN, 2013), bem como o treinamento e a capacitação pode

corroborar para que os indivíduos, em sua totalidade, tenham a compreensão tênue, entre seus processos e aos objetivos organizacionais (TRKMAN, 2010).

4.2 Governança

Como foi evidenciado no referencial teórico, governança pública não possui definições muito claras, pois possuem diferentes pontos de partida (KISSLER; HEIDEMANN, 2006). Todavia, levando em consideração a conceituação no modelo de Brocke e Rosemann (2013). A governança corporativa orientada por processos, trata-se da responsabilização dos papéis nos diferentes níveis de BPM.

Durante a entrevista, nesta fala, o entrevistador 3, explica o modo como ele distribui os projetos e responsabiliza os autores que irão executar tais projetos.

Perfeito que acontece né? quase tudo que a gente faz aqui na [...] é gente estruturada no formato de projetos. Tá início, meio e fim, consome recursos. Vai ter um dia para começar, um dia para acabar. beleza. E, tem um plano de ação eu falo aí você é responsável por esse projeto. Vai começar a tal dia o que você precisa de recursos né? Eu preciso de uma pessoa, de um estagiário. Preciso disso, disso, disso e disso. beleza. está aqui os recursos. Vamos começar eu vou monitorando beleza o que acontece é a revisão da metodologia de processos aqui no nosso escritório de processos né? A gente está tendo algumas premissas né? Uma de muitas premissas é exatamente a questão da simplificação. É uma premissa, é simplificação né? tornar um processo a gestão de processos mais simples. E a outra é a questão da descentralização, acima da sua pergunta, ou seja, envolver as pessoas na ponta [entrevistado 3]

Nesta outra resposta, ele complementa, dizendo que é papel dos gestores conscientizar e delegar as atividades para que os colaboradores cumpram com as suas atividades de projetos e processos.

Eu trabalho melhor a minha comunicação interna porque tem um lance cultural aí, né? Eu falo - gente a culpa é nossa dá [...] cara é a gente que tem que bater para porta cara - eu sou o [...] eu sou um cara aqui da gestão, se ele não fizer isso cara, ninguém vai fazer. Se você [...] chegar numa empresa esperar que o pessoal faça. Não, não é assim [entrevistado 3]

O entrevistado 1 traz uma informação a respeito de um fator ainda não comentado na literatura sobre fatores de sucesso ou insucesso de BPM nas organizações. Este fator é a clara interferência de militares pleno funcionamento dos processos organizacionais

A militarização do SUS as principais cabeças de tomada decisão não é um civil Está em [...] que estão decidindo é o que querem esconder coisas então tinha meio que te respondendo parcialmente o que está acontecendo é esconder. É isso que está acontecendo, então me escondendo estão fingindo que não sabem. Fingindo que não tem. Então, é uma pena, é uma pena. Mas o que acontece é que essa questão do aparelhamento das cabeças foi tanto. E você sabe que no serviço público o chefe manda por mais que tenha bagunça, por mais que tenha coisa errada. O chefe manda. Se o chefe tem aquele tipo de perfil, então assim, você pode ter data que você quiser o sistema que você quiser que não vai dar certo. [...] são as pessoas que alimentam? Então se você é para ser mandada para não fazer tal coisa, paciência né? [entrevistado 1]

O entrevistado 2 também aborda um fator novo, o qual se trata da interferência de superiores em uma classe considerada privilegiada. Portanto, os gestores de processo não podem tomar qualquer decisão orientada por processos na área fim do órgão.

outra coisa aqui, os membros do [órgão] eles são no nível totalmente assim ele se acha um bem melhores assim que a gente a gente não pode de jeito nenhum mexer em coisas deles assim tanto é que atualmente até um ponto que eu estava até conversando com colega agorinha da reunião que eu estava antes auditoria cara auditoria nossa faz um trabalho muito bom só que eles só podem auditar área meio e eles estão proibidos pela alta administração de chegar a qualquer lugar perto da área fim que é onde ficam procuradores conselheiro eles não podem auditar de jeito nenhum o serviço deles [...] É o que acontece hoje a gente já tem hoje a nossa atividade administrativa é muito bem avaliado no relatório de gestão do TCU e a gente tem avaliações muito boas e área afim deixa muito a desejar nessa parte administrativa sabe é muito atrasados eles ligam só realmente para aquela atividade finalística [entrevistado 2].

Apesar dessa categoria ter sido pouco explorada, Brocke e Rosemann (2013) dizem que em uma organização orientada por processos, a governança precisa definir claramente os papéis em todos os níveis de BPM, bem como os padrões de processos.

4.3 Métodos

A respeito do método, pode ser definido como ferramentas ou técnicas que sustentam e corroboram para as atividades em todos os níveis de BPM acontecerem (BROCKE; ROSEMANN, 2013). Desta forma, os respondentes, ele informam ferramentas e técnicas que utilizam, para que consigam atingir um determinado objetivo.

A gente criou uma seção na nossa intranet que a gente chama de Descomplica das pessoas direito aí eu vou lá e salto pílulas para o cara fala olha aqui ó nesse descomplicada semana eu estou explicando a você sabia o que era gestão de processo à gestão de processo é isso isso isso a gente tem uma fila de coisas aqui que a gente tem feito com a nossa secom e processos eu imagino que esses 3 pilares que eu falei para você o terceiro aí é a questão da comunicação interna [entrevistado 3]

O entrevistado 3, percebe a necessidade dos colaboradores de compreender como a gestão por processos funciona. Desta forma, desenvolve um método para que os colaboradores consigam aprender a respeito de como funciona e a importância da gestão por processos.

O entrevistado 2, fala sobre a dificuldade de implementar métodos muito bem construídos na organização pública, pois o seu respectivo órgão, não possui estrutura para que este modelo funcione.

Então justamente agora neste ponto [...] que a gente tá aqui exatamente agora a gente está justamente em uma revisão dos nossos normativos a racionalização dos nossos normativos tanto de processos projetos e riscos justamente porque é até acho que a visão que o colega tinha na época que ele veio aqui os o sabem se ele tem e todos os outros colegas eles têm uma visão de querer fazer. Cara eles conhecem demais muito conhecimento e fazem que eles normativos perfeitos cara. Aquelas coisas que são filmes, por exemplo. Lá eu vou copiar ou aqui fazer igual o modelo do [...], cara um modelo excepcional. Cara lá funciona lindamente perfeitamente um modelo gigante assim que é lindo de se ver só que lá eles têm um escritório quando com mais de 10 pessoas e aqui o nosso escritório de processos por exemplo só eu então nós temos o normativo gigantesco aqui no concelho que não a gente não consegue dar vazão a ele a gente fecha todo ano com vários pontos sem serem atendidos.,entendeu? Então, nesse ponto tem-se de novo nada a reclamar normativos são perfeitos a questão é o que definimos o normativo espelhando se em órgãos que têm estruturas muito melhores do que as nossas que tem um escritório

muito mais bem estruturado por cuja importância foi verificado e com isso foi dado uma maior mão de obra território entendeu isso é o que pega aqui pra gente hoje [entrevistado 2].

Na resposta seguinte, o entrevistado 3, fala a respeito de como teve que adaptar e desenvolver um método específico para a realidade da sua organização.

Então na verdade que eu tenho feito a gente está desenhando uma metodologia super simples não é que ele é nada do PMBOK lá na sua sétima edição eu super respeito bacana eu já sou até associado do capítulo aqui de Brasília é legal cara mas eu não tenho como ter todas aquelas nessa áreas do conhecimento todos os círculos não tem uma metodologia mais enxuta processos a gente está fazendo a mesma coisa quando eu cheguei aqui foi muito legal a primeira conversa com [...] eu falei Cezar você conhece o CBOK que é um manual de boas práticas sobre o processo né eu já fiz um trabalho em alguns lugares é sobre os CBOK enfocar o que que é isso não é parecido com o PMBOK também abrir aqui mostrei a segunda edição esse é um sonho só que por ser implementar isso numa empresa privada já é difícil você imagina no serviço público né com muitas limitações que nós temos né então assim é eu não vejo risco em em ter uma a que voltar etapas eu vejo como uma oportunidade essa dificuldade que a gente está encontrando de avançar com o modelo mais enxuto [entrevistado 3]

Infelizmente, este tópico foi pouco explorado, todavia, é possível perceber como o entrevistado 3 desenvolveu métodos para atingir determinados objetivos na organização.

4.4 Tecnologia da informação

A tecnologia da informação, não se restringe apenas a software ou Hardware, mas sim um importante recurso de gerenciamento de informações que sustenta e permite atividades de processos de BPM em cada estágio do seu ciclo de vida, como: soluções de TI para desenho e modelagem de processos; Implementação e execução de processos; soluções de controle e mensuração de processos (ROSEMANN *et al.* 2006; BROCKE; ROSEMANN, 2013). Desta forma, este tópico visa identificar como é utilizado a tecnologia da informação dentro das respectivas organizações pesquisadas.

Quando os entrevistados foram questionados a respeito da tecnologia da informação como um fator auxiliador da gestão por processos na organização, em uma das duas organizações não tinham uma estrutura tecnológica bem desenvolvida, de modo que apoiasse e permitisse a automação de atividades do ciclo de vida dos processos. Em uma das

respostas, o entrevistado nos informou que o acompanhamento dos processos ocorriam por meio do software Excel: “a gente faz tudo em Excel”.

BI sim, a gente acabou que depois que nosso último secretário chegou aqui no início de 2020. Ele é muito ligado nessa área de tecnologia. A primeira coisa que ele fez foi criar um núcleo de ciência de dados, no qual esse núcleo é totalmente voltado para a elaboração de BI, tratamento de dados, decisão baseada em evidências e também a questão até de LGPD. [...] no entanto, até agora não conseguiu ainda implementar essa visão de dados dentro do escritório. [...] Então, atualmente a gente não integrou nenhuma atividade nossa de processos que envolvesse a atuação de ciência de dados [...] ainda não conseguimos integrar nenhum tipo de ferramenta ou processo que seja conjunto entre a gente e o núcleo de ciência de dados dentro da gestão de processos [Entrevistado 2]

“Eu criei um grupo de ciência de dados aqui no [...] agora para a gente começar a trabalhar com a questão [...] a gente tem um conjunto de indicadores que a gente monitora em reuniões de governança que são quadrimestrais. Eu monitoro esses indicadores para saber se eu estou passando ou não mas cheguei um momento que a gente entendeu até por ter na minha equipe 2 estatísticos [...] então essa coleta monitoramento ela continua sendo feita na [...]”[Entrevistado 3]

Em contrapartida, o outro entrevistado, destaca o uso da tecnologia da informação na sua organização, no qual criaram um software que é capaz de rastrear processos de ponta a ponta e gerar soluções locais. Outro aspecto muito importante que pode ser percebido é que o software foi desenvolvido pela equipe de TI da própria organização, a fim de atender as necessidades locais de rastreamento e automatização dos processos, geração de conhecimento e soluções locais.

“Fazer uma gestão do conhecimento que os SEI não permite. O SEI ele agregou muito para administração federal o sistema eletrônico de informação. Mas ele não agrega conhecimento, e ele também tem poucas ferramentas de gestão, então na SFI especificamente, nós fazemos gestão de processos por meio de um software. Um sistema da [...] gerado por servidores da [...], criando uma solução local na qual ela nos permite fazer gestão por competências, enfim diversos ganhos, dentre eles o ganho de conhecimento. Então nós temos um banco de dados. Gerados por meio desse software, ou seja, um programa que se chama gerenciador de fluxos de

trabalho. Então, isso é um mecanismo de tramitação e que gera conhecimento, ou seja, temos Power BI automatizados com essa base de dados. Portanto, a gente consegue rastrear um processo de ponta a ponta com informações atuais e com uma solução local, isso não veio do Ministério da economia e nem de outros locais né, veio da TI da [...]”[Entrevistado 1]

Tem gente ali que está na década de 80. Então quando eles viram que no final do ano eles poderiam ter um relatório redondinho. Sem fazer nada mais além do trabalho diário. O olhinho de todo mundo brilhou. Pessoal deu certo e aí passaram a prestar atenção na no na gestão dos processos dele. Então sim, na verdade, é o que eu chamo de cereja do bolo é e isso contribuiu para a decisão [entrevistado 1]

A implementação de um sistema de informação integrado permitiu, não só uma solução para problemas das atividades de processos, como também a conscientização dos colaboradores, ao perceber a importância da implementação de um sistema que integra e automatiza as informações dos processos.

Logo em seguida, o entrevistado 1 ainda complementa com mais informações, de soluções que a TI resolveu.

inclusive no caso da [...] que ele serve até para metrificar as metas dos servidores então, quantas vezes você já não viu gente bater cabeça falando - nossa como é que eu faço a meta de tal servidor? Como é que a gente né... como é que a gente cheque o trabalho de servidor? como é que você quantifica o trabalho de um servidor público? - cara, todo o órgão público você vai ter essa discussão [entrevistado 1]

Portanto, observa-se que uma organização que adota o modelo de gestão BPM, tem a necessidade de um núcleo de tecnologia da informação, para que auxilie na gestão das atividades de processos da organização. Desta forma, compreende-se que a tecnologia da informação é uma dos fatores fundamentais para o sucesso e o amadurecimento de uma organização pública orientada por processos.

4.5 Pessoas

Diferentemente da tecnologia da informação, que utiliza-se de recursos de TI, o fator “pessoas” utiliza-se dos recursos humanos. Isto é, indivíduos que melhoram e aplicam

continuamente suas habilidades e conhecimentos em processos e gestão de processos com o objetivo de aprimorar suas atividades orientadas por BPM (ROSEMANN et. al. 2006; BROCKE e ROSEMANN, 2013).

Durante a pesquisa com o entrevistado 1, questionou-se a respeito do entendimento das pessoas sobre BPM dentro do escritório de gestão de processos e fora dele:

Cara eu diria que aqui uma maioria não tem muito conhecimento, mas sim é principalmente os gerentes né. Como a gente falou na nossa superintendência tem outras gerências com certeza os gerentes dessas outras no nosso organograma né de superintendência eles eles entendem. Eles têm esse conhecimento mas eu diria que os outros colaboradores, eu vou dizer assim, dessa gerência sim. Eles não têm muito conhecimento, tanto que eles não sabem quando vão pedir alguma orientação para a gente, eles não utilizam nenhum termo de maneira correta é a dificuldade que a gente tem até de unificar de repente essa linguagem é de às vezes um servidor falar alguma coisa para a gente e a gente falar - cara o que que esse cara está dizendo?
[Entrevistado 1]

É possível perceber que dentro do escritório de BPM, desta organização pública, os colaboradores têm entendimento a respeito do que se trata a gestão de processos, embora poucos dos entrevistados tenham alguma especialização em BPM. No entanto, os colaboradores que estão de fora do escritório têm dificuldade de entender do que se trata a gestão orientada por processos, pois apresentam clara objeção na tentativa de relatar seus obstáculos, uma vez que os mesmos não têm entendimento do que é o BPM e conseqüentemente não conseguem relatar os seus problemas de maneira assertiva.

É interessante que a gente construiu e publicou agora dia hoje é terça na última quinta e quarta-feira a gente publicou nosso plano de educação corporativa e eu tive atuação nesse plano de educação corporativa ativa. [...] quando vieram mapear as competências da nossa área dá [...] né eu deixei claro que eu precisava de capacitação na área de governança em gestão e na área de ciência dos dados. [...] quando se mapeou as nossas competências básicas [...] quando eu falo de simples é esse modelo descentralizado simples e de comunicação um dos pilares exatamente que a gente capacite as pessoas né eu não posso simplesmente descentralizar falar - agora é contigo cara - então, o gestor da área de negócio para que a metodologia se

vira não não tem um pilar exatamente então assim você vai ver que nessa linha de de gestão a gente tem lá previstos a capacitação [entrevistado 3]

Então eu acho que isso é muito uma questão de primeiro de conscientização é de de trazer informação para as pessoas de deixá-las informadas de elas aprenderem realmente o que que é o conceito, o que é a sua aplicação prática. [...] a gente chama aqui de semana da gestão que é como se fosse uma semana só de imersão em temas de gestão as pessoas têm um conhecimento mínimo de gestão de processo [...] inteira só pelas terem conhecimento de aprofundamento do que que é para que que serve no que que vai ser aplicado o que que vai melhorar na vida dela o que vai fazer com que os produtos dela seja implementados tanto em vários temas [...] uma questão muito mais de conscientização que precisa ser feito [...] expectativa que sim isso realmente consiga melhorar a percepção das pessoas do que que é gestor de processos que não vai ser aquela pessoa que vai chegar para eu mandar você fazer o seu trabalho diferente para te dar mais trabalho mas sim para facilitar a sua vida para te ajudar a fazer com que seu produto chegue para você mais fácil mais prático mas eficiente. [entrevistado 2]

A questão do conhecimento de gestão de processos, bem como a formação e aprendizagem em processos são pontos que claramente, tanto o entrevistado 2, quanto o 3, compreendem como um aspecto importante o sucesso do BPM.

Por fim, algo que foi comentado pelo entrevistado 3, mas não pelos restantes, é um dos aspectos que Brocke e Rosemann (2013) que é a implementação das redes sociais de gestão de processos.

Terceiro pilar de comunicação interna né então eu diria que eu preciso comunicar melhor né a gente tem uma Secretaria de comunicação então a gente tem aqui há pouco tempo para sugerir para eles. A gente criou uma seção na nossa intranet que a gente chama de Descomplica das pessoas. Aí eu vou lá e solto para ele - o cara olha aqui só nesse descomplicada, essa semana eu estou explicando. Você sabia o que era gestão de processo? à gestão de processo é isso isso isso - [...]. [entrevistado 3].

Portanto, a resposta dos entrevistados 1, 2 e 3 corroboram com fator crítico mencionado por Trkmann (2010) a respeito do treinamento e capacitação dos indivíduos envolvidos nos processos e nas práticas de BPM, bem como de Brocke e Rosemann (2013) que a aborda sobre a formação e a aprendizagem em processos.

4.6 Cultura

O sexto e último elemento de BPM, a cultura, alude a um conjunto de crenças e valores coletivos que orientam as atitudes e comportamentos dos colaboradores nas atividades de processos a fim de melhorar o desempenho organizacional (BROCKE; ROSEMANN, 2013).

Ao falar-se de um conjunto de valores que orientam as atitudes e os comportamentos dos colaboradores na organização, um dos aspectos mais comentados em relação a isso em organizações públicas na literatura é a receptividade à mudança de processo, ou seja, a inclinação da organização a aceitar mudanças (BROCKE; ROSEMANN, 2013). Desta forma, a resistência à mudança e BPM são dois aspectos que não cabem no mesmo ambiente, uma vez que um dos princípios básicos do BPM é o melhoramento contínuo dos processos organizacionais, a fim de acompanhar a volatilidade do mercado e adaptar-se às novas formas de trabalho de forma que estes esforços agreguem valor ao cliente (JATOBÁ; ALVEZ, 2015; SINCORÁ *et al.*, 2014)

Portanto, existem duas perspectivas quando se fala de cultura organizacional, ou a cultura influencia o BPM, ou BPM influencia a cultura organizacional. Isto é, se ocorrerem resistências à mudança ao modelo de BPM escolhido, impactará negativamente o BPM. No entanto, BPM também pode moldar a cultura organizacional, de modo que a organização tenha mais eficácia ao final dos processos (SCHMIENDEL; BROCKE; RECKER, 2013).

Deste modo, considerando que a cultura é um fator crítico de sucesso do BPM, durante a entrevista com os entrevistados 1, 2 e 3 ao questionados sobre principais problemas para a implementação da gestão de processos na organização, os três pontuaram sobre aspectos semelhantes a respeito dos fatores no quesito cultura.

Assim sempre encontra, principalmente dentro do setor público em que muitas das funções acabam sendo até um dos pontos de dificuldade que eles têm para conversar com vocês. Muitos pontos né? de gerência eles acabam sendo é como é que eu vou dizer? Personificados para pessoa - Não, aqui o cargo é meu. Eu sou o cargo. Eu sou gerente da unidade tal. Como é que você vai vir aqui de um outra unidade querer me dizer como que vou fazer meu trabalho? - No intuito de ajudar. - Mas você não vai me dar mais trabalho não? você não vai querer me mandar fazer meu trabalho de outro jeito? - Isso sempre vai ter. Isso é uma das dificuldades que considero uma das

maiores, senão a maior da gestão de processos. É uma barreira realmente humana que envolve muito ego de vez em quando [entrevistado 2].

O entrevistado 2, trás uma informação muito importante que é receptividade à mudança de processos, bem como os valores e as crenças que os colaboradores têm sobre as mudanças de processos. Nas próximas respostas, os entrevistados 1 e 2 abordam a respeito da falta de pessoas e como isso impacta a organização.

Gestão de pessoas para mim hoje é um dos dos temas mais críticos da organização, não só do escritório. Então hoje ao meu lado eu tenho colegas que querem mudar de órgão público. Cara quer sair da organização. E ele não consegue. Não consegue porque a organização não deixa. E daqueles que restaram, seja pelo motivo que for, o cara não está conseguindo, pois a agência não o ajuda. É por isso que eu falei para vocês que o ambiente interpessoal está bem ruim, porque é isso que eu percebo. As pessoas não confiam na agência que trabalham. Tem diversos embates ali servidores contra a agência. A gente está trabalhando com 67% do efetivo. E essa sobrecarga é um efeito dominó né? Em vários sentidos, então a gente tem cara com depressão, a gente tem cara infeliz, a gente tem cara com diversos problemas pessoais, e a gente ainda tem aqueles mais antigos que não querem fazer nada.

Durante a entrevista com o entrevistado 1, questionou-se o quanto afetaria no sucesso da gestão de BPM na organização.

Sim, reflete de certa forma no produto final, mas antes de chegar no produto final entregue, eu te diria o seguinte cara. Você pode ter Power BI, aí você pode ter sistema disso, o sistema daquilo. Você pode ter aí todos os dados do mundo, mas lembra que quem preenche o dado é um humano. Alguém alimenta o dado. E quem alimenta o dado é humano e não um software, então além da questão do produto final, a própria qualidade meio do processo no meio ele é impactado quando o cara trabalha mal. Se o cara trabalha mal, se o cara não faz certo né. Se eu tenho uma linha de produção longa que eu tenho servidores no Brasil inteiro e o cara não me dá a informação que eu quero corretamente, você quebrou a linha de produção, você a sua gestão de produção. Por mais que o produto final seja entregue. A qualidade às vezes não está lá aquelas coisas. Então é isso que eu entendo que impacta. Impacta o meio e o fim [entrevistado 1].

O entrevistado 1 demonstra em sua resposta que a falta do contingente na organização impacta negativamente (e diretamente) os colaboradores, gerando um efeito cascata. Portanto, causa problemas na cultura e no clima organizacional, na qualidade dos processos, meios e fins, desenvolve psicopatologias do trabalho em colaboradores, bem como a perda de contingente.

O entrevistado 3 possui uma resposta semelhante. Ao afirmar que também não possui a quantidade ideal de pessoas, desta forma, existe uma limitação em assumir novos projetos.

Hoje eu diria que a gente está no estágio que a gente precisa estruturar o nosso escritório é como recursos mesmos né nós temos os recursos materiais nós temos os recursos financeiros mas eu direi que hoje o nosso ponto central é recursos humanos [Entrevistado 3]

Cara assim na verdade eu acho que isso aí você vai ver é um eu diria assim que é um sintoma não é assim é um diagnóstico desses últimos anos não é dos governos né do do próprio da dinâmica do governo federal né vocês devem saber que tem uma PEC né, que fala que limita os gastos né o teto né. A PEC do teto do gasto. Gasto público de interesse público não tem sido comum a liberação de concursos públicos entendeu então o [...] ele é uma casa muito enxuta. Dessa forma a gente tem uma limitação né de assumir novos projetos [Entrevistado 3]

Em vista disso, ao analisar as respostas dos entrevistados 1 e 3, é possível perceber que os dois entrevistados possuem fator em comum que corrobora para o impacto negativo dentro da organização, e conseqüentemente resultando ou no insucesso da implementação, ou na dificuldade de implementar a gestão. Fator comum este que é a falta de colaboradores.

No entanto, apesar de que a falta de pessoal, crenças e valores, bem como clima organizacional corroborem para o insucesso da implementação de uma organização orientada por processos. É possível perceber na fala dos entrevistados que existem fatores externos à organização que contribuem para que ocorram esses problemas. Como, a PEC do teto de gastos que impede que o governo exceda o teto, deste modo não havendo novos concursos; A mesma PEC também torna os recursos mais escassos, sendo assim, as organizações precisam trabalhar no limite.

Trkman (2013), fala a respeito do fator contingencial que afeta as organizações. Então, este fator, é o principal motivo que interfere na categoria pessoas. Este fator, também mostra na realidade, como o isomorfismo coercitivo age sobre as instituições públicas Federais (DIMAGGIO; POWELL, 1983) uma vez que por força de lei, essas organizações foram afetadas, neste caso, negativamente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS (OU CONCLUSÕES)

Tendo o objetivo de compreender fatores que fomentam ou impedem a implementação de gestão por processos em órgão públicos, o presente estudo tinha como objetivo identificar fatores de sucesso ou insucesso da gestão por processos em organizações públicas Federais. Na análise de dados, foram respaldados em seis categorias: alinhamento estratégico; governança; métodos; tecnologia da informação; pessoas e cultura. Além destes fatores, foram identificados como fatores críticos de sucesso: militarização e apoio de servidores com maior autonomia no serviço público.

Depreende-se que de fato as respectivas categorias supracitadas são elementos centrais de sucesso ou insucesso de gestão de processos em organizações públicas. No entanto, estas categorias não podem ser um fator crítico se analisadas isoladamente. É necessário também compreender, que cada uma das organizações públicas, estão inseridas em campos organizacionais diferentes, então vivem um contexto organizacional divergente e, por isso, cada uma delas terão fatores que convergem e divergem umas das outras. Não podendo afirmar que um fator de sucesso ou insucesso de uma, será igualmente o fator de sucesso ou insucesso da outra.

Foi possível constatar também, contingências internas como a interferência das autarquias nas atividades de processos, bem como interferências externas, que no caso das respostas, impactaram de forma negativa na organização.

Entende-se, como limitação desta pesquisa, a diversidade de órgãos participantes. Além da situação de pandemia, nem sempre os escritórios de processos possuem nomes semelhantes a este e, tão pouco, quantitativo de pessoal (gestores e servidores) adequado para uma triangulação de dados.

Desta forma, entende-se que novos levantamentos de opiniões devem diversificar a quantidade de órgãos (abrangendo todos os poderes), além de servidores de diferentes níveis de BPM.

REFERÊNCIAS

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS. **Guide to the business process management common body of knowledge (BPM CBOK®): ABPMP BPM CBOK®-[version 2.0-second release]**. ABPMP, 2009.

ALDRICH, Howard. **Organizations and environments**. Prentice Hall. Inc., Englewood Cliffs, NJ, 1979..

APPEL, Heitor; BITENCOURT, Claudia Cristina. Gestão de pessoas por competência: institucionalização, possibilidades e dificuldades implícitas nas relações trabalhistas brasileiras. **Organizações & Sociedade**, v. 15, p. 175-193, 2008.

ALIBABAEI, Ahmad; BANDARA, Wasana; AGHDASI, Mohammad. Means of achieving business process management success factors. In: **Proceedings of the 4th Mediterranean conference on information systems**. Athens University of Economics and Business, 2009. p. 1348-1363.

AZEVEDO, Clovis Bueno; LOUREIRO, Maria Rita. Carreiras públicas em uma ordem democrática: entre os modelos burocrático e gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 54, n. 1, p. 47-61, 2003.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista de administração pública**, v. 34, n. 4, p. 7 a 26-7 a 26, 2000.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Reforma gerencial e legitimação do Estado social. **Estado Abierto. Revista sobre el Estado, la administración y las políticas públicas**, v. 1, n. 1, p. 186-201, 2016.

BROCKE, Jan; ROSEMANN, Michael. Os seis elementos Centrais da Gestão de Processos de Negócio. *In: Manual de BPM :Gestão de Processos de Negócio*. [s.l: s.n.]. p. 107–122.

BRODBECK, Angela Freitag; HOPPEN, Norberto; BOBSIN, Debora. Uma metodologia para implementação da gestão por processos em organizações públicas. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 9, n. 4, p. 699-720, 2016.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American sociological review**, p. 147-160, 1983.

FONTANELLA, Bruno Jose Barcellos; LUCHESI, Bruna Moretti; SAIDEL, Maria Giovana Borges; RICAS, Janete; TURATO, Egberto Ribeiro; MELO, Débora Gusmão. Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. **Cadernos de Saúde Pública**, [S. l.], v. 27, n. 2, p. 388-394, 2011. DOI: 10.1590/S0102-311X2011000200020. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X2011000200020&lng=pt&tIng=pt.

GALBRAITH, Jay R.; KAZANJIAN, Robert K. Organizing to implement strategies of diversity and globalization: The role of matrix designs. **Human Resource Management**, [S. l.], v. 25, n. 1, p. 37-54, 1986. DOI: 10.1002/HRM.3930250104. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/hrm.3930250104>. Acesso em: 13 ago. 2021.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Processo, que processo?. **Revista de administração de empresas**, v. 40, n. 4, p. 8-19, 2000.

_____. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de administração de empresas**, v. 40, p. 6-9, 2000b.

HAMMER, Michael. **The Process Audit**. 2007. Disponível em: <https://hbr.org/2007/04/the-process-audit?language=pt>. Acesso em: 13 ago. 2021.

HININGS, CR Bob; GREENWOOD, Royston. Missing in action: The further contribution of Philip Selznick to contemporary institutional theory. In: **Institutions and ideals: Philip Selznick's legacy for organizational studies**. Emerald Group Publishing Limited, 2015.

IRITANI, Diego Rodrigues *et al.* Análise sobre os conceitos e práticas de Gestão por Processos: revisão sistemática e bibliometria. **Gestão & Produção**, v. 22, n. 1, p. 164-180, 2015.

JATOBÁ, Iveruska; ALVES, Carina; JORNALISTA, Av; FERNANDES, Aníbal. **Como a Cultura Organizacional Influencia a Evolução de BPM Alternative Title: How Organizational Culture influences BPM Evolution Palavras-Chave General Terms.** [s.l: s.n.].

KARIM, Jahangir; SOMERS, Toni M.; BHATTACHERJEE, Anol. The impact of ERP implementation on business process outcomes: A factor-based study. **Journal of management information systems**, v. 24, n. 1, p. 101-134, 2007.

KISSLER, Leo; HEIDEMANN, Francisco G. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? **Revista de administração pública**, [S. l.], v. 40, p. 479–498, 2006.

MELÃO, Nuno; PIDD, Michael. A conceptual framework for understanding business processes and business process modelling. **Information systems journal**, v. 10, n. 2, p. 105-129, 2000.

MEYER, John W.; ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. **American journal of sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

PACHECO, Regina Silvia. Política de recursos humanos para a reforma gerencial: realizações do período 1995-2002. **Revista do Serviço Público**, v. 53, n. 4, p. 79-106, 2002.

PETERS, Brainard Guy; NA, Adjunto. O que é Governança? **Revista TCU**, [S. l.], 2013.

RIBEIRO, Tatiane; COSTA, Helder. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO EM BPM: REVISÃO SISTEMATIZADA DE ARTIGOS INDEXADOS NAS BASES SCOPUS, ISI E SCIELO. **RELATÓRIOS DE PESQUISA EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, [S. l.], v. 14, p. 271–286, 2014.

ROSEMANN, Michael; BROCKE, Jan. Os seis elementos Centrais da Gestão de Processos de Negócio. *In*: **Manual de BPM :Gestão de Processos de Negócio.** [s.l: s.n.]. p. 107–122.

SANTOS, Alexandre *et al.* Importação de Técnicas de Recursos Humanos: problema ou solução?. **Revista de Ciências da Administração**, p. 144-162, 2010.

SANTOS, Higor Monteiro; SANTANA, André Felipe; ALVES, Carina Frota. Análise de fatores críticos de sucesso da gestão de processos de negócio em organizações públicas. **Revista eletrônica de sistemas de informação**, v. 11, n. 1, 2012.

SARAVIA-VERGARA, Enrique; SANCHÍS-PEDREGOSA, Carlos; ALBORT-MORANT, Gema. Organizational Culture, Process Management and Maturity of the Process: An Empirical Study of the Process Status in Peru. **Global Business Review**, p. 0972150920916036, 2020.

SILVA, Adriana Trein de Abreu *et al.* DESBUROCRATIZAÇÃO: ABORDAGEM BPM E A CARTA DE SERVIÇOS AO USUÁRIO. **Práticas em Gestão Pública Universitária**, v. 3, n. 1, p. 29-44.

SILVEIRA, Victor Natanael Schwetter. Alinhamento estratégico: análise conceitual e perspectivas teóricas. **Revista Pretexto**, [S. l.], v. 18, n. 3, p. 67–91, 2017. DOI: 10.21714/pretexto.v18i3.5675.

SINCORÁ, Larissa Alves; PEDRONI, Flavia Gomes; SCHMITZ, Victoria Knippel; SERPA, Brunella; DIAS, Taciana. ORIENTANDO-SE POR PROCESSOS: INICIATIVAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM). *In: XVII SEMEAD SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO 2014*, **Anais [...]**. [s.l: s.n.]

SCHMIEDEL, Theresa; VOM BROCKE, Jan; RECKER, Jan. Which cultural values matter to business process management? **Business Process Management Journal**, [S. l.], v. 19, n. 2, p. 292–317, 2013. DOI: 10.1108/14637151311308321. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14637151311308321/full/html>.

TOLBERT, Pamela S.; ZUCKER, Lynne G. The institutionalization of institutional theory. **Studying Organization. Theory & Method. London, Thousand Oaks, New Delhi**, v. 1, p. 169-184, 1999.

TRIVINOS, Augusto N. s. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo.

TRKMAN, Peter. The critical success factors of business process management. **International journal of information management**, v. 30, n. 2, p. 125-134, 2010.

APÊNDICES

Apêndice A

| Etapa | Objetivos de Pesquisa | Abordagens | Instrumentos | Amostragem | Amostra | Análise |
|-------|--|-------------|---------------------------------------|-------------------|--|---------------------|
| 1 | Identificar fatores de sucesso ou insucesso da gestão de processos em órgãos públicos Federais | Qualitativa | Roteiro de entrevista semiestruturado | Saturação teórica | Servidores públicos que atuam em escritórios de processos em órgãos público Federais | Análise de conteúdo |

Apêndice B

Alinhamento estratégico

- Os processos de negócio contribuem diretamente para a estratégia?
- As estratégias organizacionais, incorporam explicitamente as capacidades de processo?
- Quais processos são essenciais à organização e devem ser executados internamente?

Governança

- Existe a clara definição de papéis e responsabilidades no processo?
- É bem definido quem pode tomar cada decisão?
- Os padrões de gestão de processos são bem definidos e documentados?

Métodos

- Vocês possuem ferramentas e técnicas que apoiam e possibilitam atividades consistentes em todos os níveis de BPM?
- Vocês possuem desenho de modelagem de processos? Eles claramente demonstram como os processos são atualmente, ou como ele deveriam ser se fossem melhorados?

Tecnologia da Informação

- Vocês possuem sistemas de software, hardware e de informação que habilitam e apoiam as atividades de gestão de processos?

Pessoas

- As pessoas que estão envolvidas como donos de processos ou nas operações de processos possuem conhecimento ou habilidades de processos para estarem onde estão?
- Se não, a organização tem algum processo de formação e aprendizagem em processos, para que as pessoas adquiram esse conhecimento?

- A organização trabalha de maneira colaborativa para que os processos da organização tenham pleno andamento?
- Os líderes de gestão de processos, tem disposição para liderar, ou seja, assumir responsabilidades e ser responsabilizados pelos processos de negócio?

Cultura

- As crenças e valores da organização é capaz de moldar as atitudes e comportamentos relacionados aos processos para melhorar o desempenho?
- Os membros da organização veem naturalmente os processos como uma forma de fazer as coisas acontecerem?
- A organização é receptiva a mudança de processos? Existe propensão da organização de mudar sem provocar rupturas e de uma maneira que colaborem em prol dos processos?
- Existe disposição da organização de respeitar os desenhos de processos do modo como eles devem acontecer ou a disposição para questionar as práticas de BPM a fim de que melhorem os processos?
- Existe na organização um gestor de pessoas que os auxilie no processo de gestão estratégica e na formulação dos processos, com o intuito de que amenize a resistência a mudança, que crie um processo de treinamento dos funcionários, que incentive a colaboração?

Contingências

- Existe interferências externas a organização que impede o pleno funcionamento da gestão de processos?
- Quais são as principais dificuldades que a organização enfrenta de interferências externas a organização?

Apêndice C

Olá, eu sou estudante do curso de administração de empresas no centro universitário de Brasília (UniCeub). Estou realizando uma pesquisa no qual tem como objetivo compreender fatores críticos que contribuíram para o sucesso ou insucesso da gestão de processos.

Antes de começar gostaria de informar que esta pesquisa será gravada por meio das ferramentas disponibilizadas pelo google meet e que todas as informações nele existentes serão acessadas somente pelos pesquisadores responsáveis pela pesquisa, portanto, sua identidade não será revelada de forma alguma.

Vale salientar também que os riscos dessa pesquisa são mínimos ou quase nenhum, desta forma, você tem total direito de intervir caso se sinta desconfortável com as perguntas ou se retire da pesquisa sem nenhum prejuízo para si, caso ache necessário.

Qual o seu nome, idade, cargo na organização e o tempo nela?

Poderia de maneira breve contar a história de como surgiu o escritório de processos na organização?

A implementação do escritório de processos na organização foi um sucesso? já obtiveram algum resultado? Senão por quê?

Na sua percepção, o que você acha que foi crucial para o sucesso do escritório de processos na organização? ou o que você acha que tem acontecido para que o escritório de processos ainda não tenha dado certo?

Principais fatores de sucesso ou insucesso do escritório de processos

1. Alinhamento estratégico
 - Os processos de negócio contribuem diretamente para a estratégia? Você tem clareza do que é o processo de negócio?
2. Governança
 - Existe uma clara definição de papéis e responsabilidades no processo?
 - É bem definido quem pode tomar cada decisão?
 - Os padrões de gestão de processos são bem definidos e documentados?
3. Métodos
 - Vocês possuem ferramentas e técnicas que apoiam e possibilitam atividades consistentes em todos os níveis de BPM?
4. Tecnologia da Informação
 - Vocês possuem sistemas de software, hardware e de informação que habilitam e apoiam as atividades de gestão de processos?
5. Pessoas
 - As pessoas que estão envolvidas como donos de processos ou nas operações de processos possuem conhecimento ou habilidades de processos para estarem onde estão?
 - Se não, a organização tem algum processo de formação e aprendizagem em processos, para que as pessoas adquiram esse conhecimento?
6. Cultura
 - As crenças e valores da organização são capazes de moldar as atitudes e comportamentos relacionados aos processos para melhorar o desempenho?
 - Os membros da organização veem naturalmente os processos como uma forma de fazer as coisas acontecerem?
 - A organização é receptiva a mudança de processos? Existe propensão da organização de mudar sem provocar rupturas e de uma maneira que colaborem em prol dos processos?

- Existe disposição da organização de respeitar os desenhos de processos do modo como eles devem acontecer ou a disposição para questionar as práticas de BPM a fim de que melhorem os processos?
7. Contingências
- Existe interferências externas a organização que impede o pleno funcionamento da gestão de processos?
 - Quais são as principais dificuldades que a organização enfrenta de interferências externas a organização?

Apêndice D

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE

“ESTUDO DE CASO SOBRE O CASE DE SUCESSO DE AGRONEGÓCIO EM BRASÍLIA”

Instituição dos pesquisadores: Centro Universitário de Brasília - UNICEUB

Pesquisador(a) responsável: (NOME)

Pesquisador(a) assistente: (NOMES)

Você está sendo convidado(a) a participar do projeto de pesquisa acima citado. O texto abaixo apresenta todas as informações necessárias sobre o que estamos fazendo. Sua colaboração neste estudo será de muita importância para nós, mas se desistir a qualquer momento, isso não lhe causará prejuízo.

O nome deste documento que você está lendo é Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Antes de decidir se deseja participar (de livre e espontânea vontade) você deverá ler e compreender todo o conteúdo. Ao final, caso decida participar, você será solicitado a assiná-lo e receberá uma cópia do mesmo.

Antes de assinar, faça perguntas sobre tudo o que não tiver entendido bem. A equipe deste estudo responderá às suas perguntas a qualquer momento (antes, durante e após o estudo).

Natureza e objetivos do estudo

- O objetivo específico deste estudo é diagnosticar fatores internos e externos que levaram ao sucesso do negócio.
- Identificar e definir as principais técnicas e ferramentas utilizadas para alcançar os objetivos do negócio.
- Analisar as inovações tecnológicas implementadas na gestão de negócios rurais.
- Você está sendo convidado a participar exatamente por ser um responsável pelo agronegócio.

Procedimentos do estudo

- Sua participação consiste em participar de uma entrevista sobre o Empreendedorismo rural no negócio em que atua, compartilhando informações sobre procedimentos e metodologias adotadas.
- As entrevistas serão gravadas (áudio e vídeo ou somente áudio) e guiadas por um roteiro semiestruturado.
- Não haverá nenhuma outra forma de envolvimento ou comprometimento neste estudo.
- A pesquisa será realizada por intermédio do google meet ou entre outras plataformas que possibilitem reuniões via WEB. Reforça-se, pelo momento da pandemia da COVID-19, a preferência por entrevistas em plataformas web.

Riscos e benefícios

- Este estudo possui riscos mínimos como: possibilidade de constrangimento ao responder ao questionário, desconforto, medo, vergonha, estresse e cansaço ao responder às perguntas.
- Para evitar os riscos levantados, serão tomadas as seguintes medidas preventivas: a) especificação da duração esperada da entrevista, b) detalhamento dos procedimentos de armazenagem dos dados coletados e c) explicação dos procedimentos a serem adotados durante a entrevista, como solicitação para uma pausa, adiamento ou cancelamento da coleta de dados.
- Reforça-se que, caso esse procedimento possa gerar algum tipo de constrangimento, você não precisa realizá-lo, nem o iniciar.

- Com sua participação nesta pesquisa você contribuirá para o fomento do conhecimento científico na área de empreendedorismo rural, identificando fatores de sucesso na implementação de métodos ou ferramentas na gestão do negócio.

Participação, recusa e direito de se retirar do estudo

- Sua participação é voluntária. Você não terá nenhum prejuízo se não quiser participar.
- Você poderá se retirar desta pesquisa a qualquer momento, bastando para isso entrar em contato com um dos pesquisadores responsáveis.
- Conforme previsto pelas normas brasileiras de pesquisa com a participação de seres humanos, você não receberá nenhum tipo de compensação financeira pela sua participação neste estudo.

Confidencialidade

- Seus dados serão manuseados somente pelos pesquisadores e não será permitido o acesso a outras pessoas.
- Os dados e instrumentos utilizados (roteiro de entrevista e gravação de áudio e vídeo) ficarão guardados sob a responsabilidade dos pesquisadores (nomes) com a garantia de manutenção do sigilo e confidencialidade, e arquivados por um período de 5 anos; após esse tempo serão destruídos.
- Os resultados deste trabalho poderão ser apresentados em encontros ou revistas científicas. Entretanto, ele mostrará apenas os resultados obtidos como um todo, sem revelar seu nome, instituição a qual pertence ou qualquer informação que esteja relacionada com sua privacidade.

Se houver alguma consideração ou dúvida referente aos aspectos éticos da pesquisa, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa do Centro Universitário de Brasília – CEP/Uniceub, que aprovou esta pesquisa, pelo telefone 3966.1511 ou pelo e-mail cep.uniceub@uniceub.br. Também entre em contato para informar ocorrências irregulares ou danosas durante a sua participação no estudo.

Eu, _____ RG _____

Após receber a explicação completa dos objetivos do estudo e dos procedimentos envolvidos nesta pesquisa, concordo voluntariamente em fazer parte deste estudo.

Este Termo de Consentimento encontra-se impresso em duas vias, sendo que uma cópia será arquivada pelo pesquisador responsável, e a outra será fornecida ao senhor(a).

Brasília, ____ de _____ de _____.

Participante
