

Guia Metodológico para implantação da gestão de processos em Institutos Federais de educação

Methodological Guide for Implementing Process Management in Federal Institutes of Education

Guía Metodológica para la Implantación de la Gestión de Procesos en Institutos Federales de Educación

GT10 - Pensamento Social Brasileiro, Reforma Administrativa e Inovação

Autores: Luís Carlos Dick - Universidade Federal de Santa Maria

Eliete dos Reis Lehnhart - Universidade Federal de Santa Maria

Juliano Nunes Alves - Universidade Federal de Santa Maria

RESUMO: A gestão do conhecimento e a institucionalização de rotinas administrativas são desafios críticos para a modernização das Instituições Federais de Educação (IFEs). Este artigo propõe um guia metodológico para o mapeamento e desenho de processos na área de logística de um Instituto Federal, oferecendo uma alternativa aos modelos tradicionais que exigem estruturas complexas como Escritórios de Processos (BPMOs). A investigação caracteriza-se como um estudo descritivo, qualitativo e aplicado. O percurso metodológico envolveu análise documental, entrevistas com gestores, servidores e terceirizados e atividades práticas de mapeamento e desenho de processos. Como inovação, integrou-se o uso de Inteligência Artificial Generativa para a prototipagem de fluxogramas em padrão BPMN. Os resultados revelaram uma lacuna entre o conhecimento tácito dos servidores e a formalização das rotinas, sendo o guia aplicado com sucesso nos setores de Almojarifado/Patrimônio, Contratos, Licitações e Diárias. Conclui-se que a abordagem simplificada e colaborativa é viável para a profissionalização administrativa em ambientes de recursos escassos, convertendo o capital intelectual em eficiência operacional sustentável.

Palavras-chave: Gestão de Processos; Institutos Federais; Logística Pública; Inteligência Artificial; Mapeamento de Processos.

ABSTRACT: Knowledge management and the institutionalization of administrative routines are critical challenges for the modernization of Federal Institutes of Education (IFEs). This article proposes a methodological guide for process mapping and design in the logistics area of a Federal Institute, offering an alternative to traditional models that require complex structures such as Business Process Management Offices (BPMOs). The research is characterized as a descriptive, qualitative, and applied study. The methodological path involved documentary analysis, interviews with managers, staff, and outsourced employees, as well as practical process mapping and design activities. As an innovation, the use of Generative Artificial Intelligence was integrated for prototyping flowcharts in BPMN standard. The results revealed a gap between the employees' tacit knowledge and the formalization of routines, and the guide was successfully applied in the Warehouse/Assets, Contracts, Tenders, and Per Diems sectors. It is concluded that the simplified and collaborative approach is feasible for administrative professionalization in resource-scarce environments, converting intellectual capital into sustainable operational efficiency.

Keywords: Business Process Management; Federal Institutes; Public Logistics; Artificial Intelligence; Process Mapping.

RESUMEN: La gestión del conocimiento y la institucionalización de las rutinas administrativas son desafíos críticos para la modernización de los Institutos Federales de Educación (IFEs). Este artículo propone una guía metodológica para el mapeo y diseño de procesos en el área de logística de un Instituto Federal, ofreciendo una alternativa a los modelos tradicionales que requieren estructuras complejas como Oficinas de Procesos (BPMOs). La investigación se caracteriza como un estudio descriptivo, cualitativo y aplicado. El recorrido

metodológico incluyó análisis documental, entrevistas con gestores, servidores y empleados tercerizados, y actividades prácticas de mapeo y diseño de procesos. Como innovación, se integró el uso de Inteligencia Artificial Generativa para el prototipado de diagramas de flujo en estándar BPMN. Los resultados revelaron una brecha entre el conocimiento tácito de los servidores y la formalización de las rutinas, siendo la guía aplicada con éxito en los sectores de Almacén/Patrimonio, Contratos, Licitaciones y Viáticos. Se concluye que el enfoque simplificado y colaborativo es viable para la profesionalización administrativa en entornos de escasos recursos, convirtiendo el capital intelectual en eficiencia operativa sostenible.

Palabras clave: Gestión de Procesos; Institutos Federales; Logística Pública; Inteligencia Artificial; Mapeo de Procesos.

1. INTRODUÇÃO

A gestão do conhecimento e a institucionalização de rotinas administrativas constituem ativos críticos para a modernização das organizações contemporâneas. Segundo Gonçalves (2000), a falha em converter experiências individuais em registros formais compromete a continuidade operacional, uma vez que o saber se dissipa com o deslocamento do capital humano. No contexto da administração pública brasileira, a busca por eficiência exige que gestores superem modelos burocráticos rígidos em prol de uma gestão orientada a resultados e serviços de qualidade.

Nesse cenário, a disciplina Business Process Management (BPM) surge como uma estratégia de racionalidade administrativa capaz de padronizar atividades e qualificar a entrega ao cidadão-cliente. Embora a literatura destaque os benefícios do BPM para a prevenção de erros e retrabalhos (Ferreira, Silveira, Oliveira, & Moraes, 2014), sua aplicação em Instituições Federais de Ensino (IFEs) ainda enfrenta obstáculos práticos de operacionalização. Um setor particularmente sensível a essa dinâmica é a logística pública, que engloba desde o planejamento de licitações até a administração patrimonial e de transportes, funcionando como suporte essencial às atividades finalísticas de ensino, pesquisa e extensão.

Contudo, nota-se uma lacuna crítica: a literatura atual foca em modelos de implementação que demandam estruturas especializadas, como Escritórios de Processos, muitas vezes inexistentes em órgãos públicos. Verifica-se também uma carência de métodos que traduzam a complexidade do BPM para a linguagem do cotidiano operacional, superando a percepção de que o mapeamento de processos é uma tarefa puramente burocrática ou tecnicista. A lacuna de pesquisa identificada reside, portanto, na ausência de metodologias de mapeamento que sejam simplificadas e colaborativas, capazes de serem executadas sem a necessidade de estruturas complexas, como Escritórios de Processos (BPMOs), que muitas vezes são inviáveis na realidade orçamentária e de pessoal das IFEs.

O objeto deste estudo concentra-se nos processos organizacionais de apoio de um Instituto Federal de Educação, com foco delimitado na área de logística (almoxarifado, patrimônio, contratos e diárias). O presente artigo apresenta um recorte dos resultados obtidos em uma pesquisa de mestrado, cujo objetivo principal consistiu em propor e aplicar um roteiro para o mapeamento e desenho desses processos, visando qualificar a gestão operacional e propor um guia metodológico que seja replicável a outros institutos federais de educação. Pretende-se, com isso, oferecer um guia que sirva como alternativa viável para a profissionalização administrativa em ambientes de recursos escassos.

Apesar da existência de guias como o BPM CBOK - Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócios (2013), a ausência de modelos práticos e contextualizados para Institutos Federais dificulta a implementação do mapeamento de processos nessas instituições. A criação de um manual prático, com exemplos e modelos, se justifica pois serve como um guia para que servidores de outras instituições implementem o mapeamento de processos em suas próprias organizações, contribuindo significativamente para a melhoria da gestão e dos serviços oferecidos por toda a Rede Federal.

Metodologicamente, a pesquisa caracteriza-se como um estudo descritivo de natureza qualitativa e aplicada. O percurso investigativo envolveu a análise documental de instrumentos de planejamento e a realização de oficinas colaborativas com Grupos de Trabalho (GTs). A principal contribuição metodológica reside na integração de ferramentas de Inteligência Artificial Generativa para a prototipagem de fluxogramas em padrão BPMN, reduzindo barreiras técnicas e acelerando a conversão de narrativas operacionais em modelos visuais passíveis de automação e melhoria contínua.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Gestão de processos

O tema envolvendo processos como um modelo ou uma abordagem de gestão organizacional, seja através da gestão de processos ou, de forma mais abrangente, através da gestão por processos, vem ganhando espaço em várias organizações nas últimas décadas. Conforme Klun e Trkman (2018), o gerenciamento de processos de negócios (BPM) pode ser encontrado em pesquisas realizadas durante todo o século 20, iniciando na reengenharia de processos de negócios (Business Process Reengineering - BPR), seguindo por temáticas como a gestão do fluxo de trabalho, análise de ferramentas e técnicas de mapeamento e desenho, até a fase atual, que se concentra na identificação, modelagem/representação e mineração de processos através do método BPM.

Ao conhecer e gerenciar seus processos, as organizações encontram condições de acompanhar as mudanças que envolvem processos e produtos (Santos & Aires, 2022), a redução de custos, o aumento na capacidade de realizar mudanças no ambiente de negócios, a melhoria na entrega de produtos e serviços, o aumento da eficiência, a prestação de serviços mais ágeis e adequados às necessidades dos usuários (Ferreira et al., 2014), dentre outras vantagens.

Considerando que um conjunto de atividades precisa ser gerenciado para que haja o efetivo controle e o atingimento de resultados, a gestão de processos pode ser entendida como um conjunto de ações de planejamento, direção e avaliação das atividades da organização, de forma a minimizar os conflitos interpessoais existentes e atender às expectativas, tanto internas quanto externas, das organizações (Oliveira, 1994). Segundo Paim, Cardoso, Caulliraux, e Clemente (2009), os processos estão vinculados à coordenação dos fluxos de diversos ativos organizacionais como materiais, informações e capital, enquanto as unidades funcionais detêm a responsabilidade de concentrar o conhecimento técnico especializado por afinidade.

O lócus do estudo está concentrado na área de logística pública, inserida no macroprocesso de suporte, conforme proposto pela Secretaria de Gestão (SEGES) vinculada ao Ministério da Educação, por meio do documento Proposta de Cadeia de Valor Integrada da Educação (CVI). Segundo o documento, a CVI é a forma pela qual uma organização declara seu propósito, ou seja, sua missão, por meio de um diagrama que descreve todos os seus macroprocessos e respectivos processos (BRASIL, 2023). Cardoso, Silva, Takagi, Silva, e Micelli (2022) complementam que, como iniciativa de gestão de processos, a cadeia de valor representa os macroprocessos e como eles são organizados para entregar valor aos cidadãos.

Ainda conforme Cardoso et al. (2022), os macroprocessos são entendidos como o agrupamento de processos que possuem a mesma temática dentro da organização. Com base na cadeia de valor e no organograma da organização, são analisados os objetivos de cada unidade gerenciadora e, a partir disso, identificados os processos de negócio que devem atender a esses objetivos e aos objetivos estratégicos (Limberger, Pradella, Rodrigues, Rowedder, & Silva, 2010). Paim (2009, p. 103) “considera processos de suporte aqueles que prestam apoio aos demais processos da organização”. Cruz (2015, p. 80) conceitua como “processos secundários, também chamados de processos de suporte, todos aqueles que, como o próprio nome diz, suportam tanto os processos primários quanto os secundários, dando-lhes o apoio necessário para que possam existir”.

A adoção de uma gestão orientada por processos permite que instituições públicas superem a rigidez das estruturas hierárquicas ao priorizar a eficiência operacional e a visão transversal dos fluxos de trabalho. Nesse modelo, conforme pontuado por Cardoso (2022), o foco desloca-se da segmentação departamental para a eficácia do processo em sua totalidade, permitindo a identificação de gargalos e interconexões setoriais.

Complementarmente, Limberger et al. (2010) ressaltam que essa orientação amplia a percepção dos colaboradores sobre suas funções, uma vez que a substituição de tarefas isoladas por processos padronizados e documentados confere clareza quanto aos objetivos, metas e resultados esperados da organização.

No entanto, nesta pesquisa, utilizou-se o conceito de gestão de processos, que trabalha com uma proposta de gestão funcional de processos transversais. Conforme explica Paim et al. (2009), essa é uma gestão centrada na ideia de que os processos devem apoiar a coordenação do trabalho, mas preservar a divisão do trabalho centrada na especialização e não criar duas linhas de autoridade. Cavalcanti (2017) complementa que a gestão de processos é o ato de gerenciar os processos existentes, mantidos sob controle, enquanto a gestão por processos é mais abrangente, uma filosofia de gerenciamento aplicável à organização como um todo. Para Miri-Lavassani e Movahedi (2018), quando a organização opta por uma gestão de processos, há uma orientação ou ênfase para uma visão ponta a ponta dos processos de negócio da organização, em detrimento da visão funcional, mas sem grandes alterações na estrutura da organização.

Para este estudo não se propôs qualquer alteração na estrutura funcional, mas sim a introdução da gestão de processos como uma iniciativa capaz de trazer mais eficiência, menos retrabalho e qualidade para as atividades dos servidores que atuam nas áreas vinculadas ao Setor de Licitações, Contratos, Almoxarifado/Patrimônio e Compras de Passagens Aéreas. Conforme Paim et al. (2009), com esse modo de visualização de uma organização, a comunicação entre os diversos departamentos da empresa fica reforçada e há mais gestão das interfaces funcionais e das ações das interfaces constituintes do processo. Silva, Damian, e Pádua (2012) complementam que a solução não é escolher entre a abordagem funcional e os processos, mas sim aplicar ambas na organização.

Para Sommer e Gullledge citados por Paim (2009, p. 121), o benefício da gestão de processos no setor público permite aumentar a efetividade e a eficiência alcançáveis pela reestruturação em torno de processos transversais às funções. Ainda Ferreira et al. (2014) apontaram a padronização de procedimentos, a integração das áreas envolvidas e o envolvimento da alta administração. Na pesquisa realizada por Ramos, Montezano, Costa Jr, e Silva (2019), foram identificados outros benefícios, como a redução do retrabalho, a melhoria da qualidade do produto, o aumento da produtividade e a gestão de riscos. Costa e Moreira (2018) acrescentam ainda que os processos padronizados e mapeados servem de subsídio para a orientação de novos servidores.

2.2. Gestão de logística pública

Assim como na iniciativa privada, o setor público também precisa realizar compras de bens e contratação de serviços para o atingimento de seus objetivos organizacionais, que são a prestação de serviços públicos à sociedade. Em termos de compras governamentais, a administração pública tem um peso relevante na economia brasileira. Conforme dados apresentados no Portal de Compras do Governo Federal, somente no primeiro semestre de 2023 foram homologados mais de R\$ 59 bilhões em compras.

Silva, Passador, Oliveira, e Passador (2021) entendem que a logística permite que o Estado possa administrar os bens e serviços no local, na forma e no tempo desejados, com o emprego adequado dos recursos, proporcionando o nível de serviço desejado pela sociedade. Desta forma, ao tratar de logística pública neste estudo, seguiu-se a definição apresentada na declaração da Cadeia de Valor Integrada (CVI) da Educação que agrega os seguintes setores: Licitações, Contratos, Almoxarifado, Manutenção Predial e Setor de Transporte.

Todas essas áreas possuem, em alguma medida, processos interconectados, sendo importante considerar que os processos de trabalho são interfuncionais e interorganizacionais, pois envolvem todo o trabalho ponta a ponta, cruzando limites funcionais necessários para entregar valor aos usuários da educação (BRASIL, 2023). Segundo Gonçalves (2000), mesmo que os processos organizacionais geralmente produzam resultados imperceptíveis para os clientes externos, são essenciais para a gestão efetiva do negócio. Assim, as atividades de suprimento de materiais são compostas por vários processos organizacionais que, embora não atendam diretamente os usuários (alunos), dão suporte para a execução das atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Quando se pensa em logística pública, pode-se inferir que há uma cadeia de eventos que acontecem para a concretização de uma compra, que posteriormente gerará um estoque e sua gestão, a contratação de um serviço e sua fiscalização, a construção de um espaço público e a sua manutenção. Ao tratar da logística pública, Silva et al. (2021) lembram que a logística eficiente e de qualidade no setor público requer ações integradas, dinâmicas, bem organizadas e bem geridas pelo poder público. Para a efetivação de uma compra no setor público, a administração, por meio dos seus servidores públicos, deve seguir vários procedimentos administrativos, com base em normas e regulamentos que estabelecem as regras para as aquisições.

A norma vigente que rege as compras e contratações públicas brasileiras atualmente é a Lei 14.133/2021. Este arcabouço legal atualiza e traz uma série de inovações para o contexto das aquisições do setor público, reforçando a necessidade do planejamento para que os processos licitatórios sejam produzidos de forma adequada e transparente. Planejar ações no serviço público é um desafio, em especial na área de licitações, que é o primeiro macroprocesso da CVI da Educação. Para Fernandes (2015), há a necessidade de identificar obstáculos, restrições e questões que dificultam o progresso na área, particularmente, seu desenvolvimento técnico e consolidação institucional. Já Belinski e Frederico (2019) apontam que a gestão eficiente de uma cadeia de suprimentos pressupõe o constante fluxo de informações e de produtos entre as partes, considerando as restrições de capacidade da organização. Gonçalves e Figueiredo (2023) acrescentam que, nas contratações de serviços, as equipes de planejamento devem possuir pessoal capacitado e em processo de atualização contínua, com conhecimentos específicos em legislação tributária, financeira, trabalhista e previdenciária.

Ao analisar o conjunto de atividades que compõe a área de logística pública na educação, percebe-se que existem inúmeros processos e subprocessos que devem ser bem gerenciados para que toda a estrutura funcione e permita entregar os produtos e serviços no tempo adequado para atender ao usuário final, o estudante. Para Cruz, Oliveira, e Gurgel (2020), em parte dos órgãos públicos brasileiros, a burocracia do processo licitatório, somada à limitação de recursos, dificulta a execução e favorece a morosidade. Gonçalves e Figueiredo (2023) corroboram essa afirmação, informando que a operacionalização dos processos demanda tempo e exerce pressão sobre os agentes, que precisam seguir a legislação e possuem pouco espaço discricionário para decisões.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1. O Cenário da Investigação

O Instituto Federal Farroupilha (IFFAR): O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha (IFFAR), autarquia federal criada pela Lei nº 11.892/2008, constitui o objeto de estudo desta pesquisa. A instituição integra a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e possui uma estrutura administrativa descentralizada, composta por uma Reitoria, localizada em Santa Maria (RS), e diversos campi distribuídos pela região da fronteira oeste do Rio Grande do Sul. Em termos de magnitude operacional, conforme os dados consolidados no Relatório de Gestão do exercício de 2024 (IFFAR, 2025), a instituição apresenta uma estrutura de capital humano composta por 1.444 servidores efetivos, sendo 758 docentes e 686 técnico-administrativos em educação. Esse corpo funcional sustenta a oferta educativa para mais de 18.000 estudantes matriculados em diversos níveis e modalidades de ensino, distribuídos por uma Reitoria e 11 campi nos municípios de Alegrete, Frederico Westphalen, Jaguari, Júlio de Castilhos, Panambi, Santa Rosa, Santo Ângelo, Santo Augusto, São Borja, São Vicente do Sul e Uruguaiana.

Nesse contexto, a gestão de uma estrutura com tal dispersão geográfica impõe desafios operacionais significativos, especialmente na manutenção da infraestrutura e no suporte logístico. Embora instrumentos de governança como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Regimento Geral estabeleçam competências e objetivos estratégicos, a operacionalização das rotinas administrativas ainda carece de uma padronização metodológica. Esta lacuna de "baixa prontidão estrutural" — termo que remete à carência de recursos e sistemas necessários para a implementação de mudanças organizacionais (Weiner, 2009) e cujos detalhes serão pormenorizados na seção seguinte — contrasta com um corpo técnico qualificado, o que reforça a

necessidade de estratégias de Gestão de Processos (BPM) para institucionalizar o saber e profissionalizar as áreas de apoio.

3.2. Delineamento dos Procedimentos de Coleta, Participantes e Análise dos dados

A condução deste estudo, de abordagem qualitativa e cunho descritivo foi estruturada em três etapas complementares, visando a triangulação de dados para assegurar o rigor metodológico e a consistência analítica do trabalho proposto. A primeira fase consistiu em uma análise documental sistemática, fundamental para confrontar o "prescrito" institucional com a "realidade" operacional. Foram examinados instrumentos estratégicos e normativos, destacando-se: o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2019-2026, os Planos de Ação Anuais do período de 2019 a 2023; o Regimento Geral do IFFAR, manuais de procedimentos de almoxarifado e patrimônio, além de legislações federais específicas, como a Lei nº 14.133/2021 (Nova Lei de Licitações) e o Decreto nº 5.992/2006, que regulamenta a concessão de diárias no âmbito da administração federal.

A segunda fase foi composta por entrevistas elaboradas à luz do referencial teórico e dos documentos institucionais. A investigação ocorreu entre maio e junho de 2025, que tiveram como propósito diagnosticar o nível de compreensão e a maturidade perceptiva de lideranças e servidores operacionais acerca da Gestão de Processos (BPM). Diferente de um levantamento técnico de fluxos, as entrevistas buscaram identificar como os atores compreendem a importância da padronização, quais são as dificuldades percebidas para a implementação de melhorias e em que medida o conceito de gestão de processos está disseminado na cultura da unidade. Para a coleta de dados da chamada "Visão Gerencial", foram convidados por e-mail os 12 Diretores de Administração da instituição. Deste total, 7 (sete) gestores aceitaram voluntariamente participar da pesquisa. As entrevistas foram realizadas e gravadas por meio da plataforma Google Meet, com duração aproximada de 30 minutos cada. Durante as sessões, cada diretor respondeu às 7 (sete) perguntas do roteiro de entrevistas: 1) tempo de atividade do entrevistado no setor/instituição; 2) se as atividades do entrevistado estão descritas ou formalizadas em algum documento (Manual, Guia, Instrução Normativa, outro) ou não; 3) qual a rotatividade de servidores no setor do entrevistado; 4) o que o entrevistado entende que é um processo; 5) o que o entrevistado entende que é mapeamento de um processo; 6) o que o entrevistado entende que é desenho de processos; 7) se o entrevistado relata que já ouviu ou sabe que há alguma iniciativa de mapeamento e desenho de processos na sua Unidade ou Setor. Todas as gravações foram exportadas para o site <https://www.clipto.com/> para a transcrição dos diálogos, para o formato de texto. Concluída a transcrição, o texto foi exportado para um Documento Google.

Também foram realizadas entrevistas com os servidores e funcionários terceirizados que executam as atividades de logística de quatro áreas: 1) Almoxarifado e Patrimônio, 2) Licitações, 3) Contratos e 4) Diárias com compra de passagem aérea. O objetivo desta etapa, de caráter diagnóstico, foi capturar um retrato da realidade operacional e compreender como os conceitos de gestão de processos são percebidos no dia a dia, quais as dificuldades enfrentadas na execução das rotinas e quais os benefícios esperados com a padronização, sob a ótica da equipe que vivencia os processos na prática, chamada de "Visão operacional". Foram convidados por e-mail 45 profissionais, deste total, 31 (trinta e um) aceitaram voluntariamente participar da pesquisa, que seguiu os mesmos procedimentos adotados com o gestores. Durante as sessões, cada servidor respondeu às 8 (oito) perguntas do roteiro de entrevistas: 1) tempo de atividade do entrevistado no setor/instituição; 2) se as atividades do entrevistado estão descritas ou formalizadas em algum documento (Manual, Guia, Instrução Normativa, outro) ou não?; 3) onde o entrevistado busca as informações quando tem dúvidas; 4) qual a rotatividade de servidores no setor do entrevistado; 5) o que o entrevistado entende que é um processo; 6) o que o entrevistado entende que é mapeamento de um processo; 7) o que o entrevistado entende que é desenho de processos; 8) se o entrevistado relata que já ouviu ou sabe que há alguma iniciativa de mapeamento e desenho de processos na sua Unidade ou Setor.

A terceira fase foi desdobrada em duas linhas de ação. A primeira consistiu na realização de um seminário de capacitação inicial, através da plataforma Google Meet, apresentando-se conceitos básicos sobre

gestão de processos, para nivelar o conhecimento entre os participantes. Em seguida iniciou-se a fase prática da pesquisa, com foco no mapeamento e o desenho dos fluxos de trabalho. Nesta etapa, utilizando-se a observação direta, nas quais o pesquisador, atuando como facilitador, conduziu sessões colaborativas com os servidores de cada área, utilizando a mesma plataforma como estratégia de comunicação. Os encontros foram semanais, com 01 (uma) hora de duração. O objetivo foi aplicar os conceitos apresentados no seminário de capacitação para traduzir as rotinas diárias em modelos visuais, partindo do diagnóstico do estado atual do processo ("AS IS") para, em seguida, cocriar uma proposta de fluxo otimizado ("TO BE"). Para a condução da fase de mapeamento, adotou-se o brainstorming (ou tempestade de ideias) para instigar os servidores a relatarem suas atividades, identificar os atores do processo e os fluxos de trabalho. As informações coletadas foram incluídas no "Formulário de Identificação das Atividades (AS IS)", adaptado de Assunção (2018). Um diferencial metodológico adotado ao longo desta pesquisa foi a incorporação da Inteligência Artificial (IA) Gemini (Google) como assistente. Além do tratamento dos dados, a IA desempenhou um papel instrumental no desenho técnico dos processos, gerando códigos em formato XML que, após serem processados na plataforma BPMN.io, foram importados como arquivos .bpmn para o software Bizagi para finalização. A colaboração se estendeu ainda ao aprimoramento da escrita, sendo fundamental na revisão dos Procedimentos Operacionais Padrão (POPs).

Para analisar as respostas utilizou-se a análise de conteúdo proposta por Bardin (1977). Neste estudo seguiram-se as recomendações da autora quanto às fases da análise de conteúdo que são: 1) a pré-análise; 2) a exploração do material; 3) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. Para o tratamento dos resultados e a sua melhor exibição, foi utilizada uma codificação que são as categorias, representando os padrões de resposta dos participantes.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta a análise dos resultados ao estabelecer um diálogo direto com a teoria de base para este estudo. O objetivo é discutir como os achados empíricos desta pesquisa no Instituto Federal Farroupilha – tanto os desafios diagnosticados quanto os resultados da intervenção – confirmam, complementam e, em alguns casos, oferecem novas nuances às teorias sobre Gestão de Processos (BPM) no setor público. A seguir, os principais resultados serão confrontados com a literatura, evidenciando a contribuição deste estudo para a área.

4.1. Fatores Críticos de Sucesso (CSFs) e Barreiras na Implementação de BPM

A análise conjunta dos documentos institucionais do IFFar permitiu traçar um panorama sobre a jornada de amadurecimento da gestão de processos na organização. Fica evidente que a instituição possui uma base estratégica sólida, formalizada no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que elege a padronização de processos como um objetivo claro. A análise dos documentos subsequentes, como os Planos de Ação e Relatórios de Gestão, demonstra o desafio natural de traduzir essa diretriz estratégica em ações táticas coordenadas e de curto prazo. Em paralelo, os Relatórios de Auditoria Interna atuam como um agente positivo de mudança, recomendando de forma consistente a formalização de fluxos e procedimentos, o que reforça e valida a intenção estratégica do PDI. Em suma, os documentos retratam uma instituição em plena evolução, que já definiu seu norte estratégico para a gestão de processos e que, gradualmente, vem desenvolvendo as iniciativas práticas para alcançá-lo, impulsionada tanto por suas metas internas quanto pelas recomendações de seus órgãos de controle.

O estudo de Trkman (2010), uma das referências centrais na identificação de Fatores Críticos de Sucesso (CSFs) em BPM, oferece um sólido embasamento teórico para os achados deste artigo. O autor agrupa os CSFs em cinco áreas, das quais se destacam o "alinhamento estratégico", as "pessoas e cultura" e os "métodos". A análise documental no IFFar, que revelou uma lacuna entre a estratégia do PDI e as ações táticas, corrobora diretamente a afirmação do autor de que o "alinhamento estratégico é o grupo mais importante de CSFs", sugerindo que essa desconexão é uma vulnerabilidade crítica para a instituição.

Esta falta de alinhamento entre interesses estratégicos e operacionais é apontada por Silva et al. (2012) e Ramos et al. (2019) como uma barreira recorrente à implantação da gestão de processos em organizações públicas. Para além do alinhamento, a literatura cita outros obstáculos, como a "falta de metodologia para implantação de BPM, a falta de consenso entre as pessoas e a falta de capacitação em BPM" (Silva et al., 2012). Nesse mesmo sentido, Ramos et al. (2019) destacam que, mesmo com os esforços de modernização, os processos de trabalho ainda precisam ser continuamente mapeados e disseminados para gerar a melhoria dos serviços.

4.2. O diagnóstico institucional

Para fundamentar a construção do guia metodológico, esta seção detalha os resultados do diagnóstico institucional realizado, buscando evidenciar a maturidade da gestão de processos sob duas perspectivas complementares: a visão estratégica dos gestores e a percepção operacional dos servidores e terceirizados. A análise buscou mapear o entendimento conceitual de BPM e identificar o nível de padronização das rotinas, revelando as potencialidades e fragilidades. Os achados iniciais exploram o perfil e o entendimento da alta gestão acerca da realidade administrativa da instituição.

Quanto ao tempo de atuação, o grupo de diretores entrevistados possui uma longa trajetória na instituição, apresentando, em média, um período de serviço superior a 15 anos. Em relação ao questionamento sobre a formalização das atividades na Área de Logística, as respostas se agruparam em quatro categorias principais: um cenário de formalização parcial (em manuais, fluxos, roteiros); documentos existentes desatualizados; a constante troca de sistemas governamentais e a falta de padronização. Sobre a rotatividade de Servidores nos Setores de Logística, percebe-se uma estabilidade na maioria dos setores, com predominância de baixa ou média rotatividade. Perguntados sobre o conceito de "Processo", os diretores demonstraram uma compreensão alinhada aos conceitos fundamentais do assunto. A análise das respostas permite a criação de duas categorias centrais que compõem a definição de processo para os gestores: sequência de etapas e alcance de objetivos.

Em relação a compreensão sobre "Mapeamento de Processos", a análise das respostas revela que o mapeamento é entendido, predominantemente, como o ato de identificar e descrever o fluxo. As categorias de sentido mais frequentes foram a identificação das etapas e atribuição de responsabilidades. Questionados sobre o conceito de "desenho de processos", ficou evidente que este não estava muito claro para os gestores. A categoria mais presente foi a construção de fluxograma ou apresentação resumida. Em relação a possíveis iniciativas de Mapeamento e Desenho de Processos na Instituição, revela um cenário incipiente e não institucionalizado de iniciativas de mapeamento de processos. Alguns dos diretores afirmaram que desconhecem iniciativas formais sobre o mapeamento e desenho de processos na instituição e outros relataram que algumas iniciativas são pontuais e setoriais (no campus). Em suma, a Visão Gerencial demonstra que, embora os gestores possuam um sólido conhecimento teórico sobre gestão de processos e um forte consenso sobre seus benefícios, na prática, a instituição ainda utiliza muito o conhecimento tácito e possui poucas iniciativas formalizadas ou pensadas para o Órgão como um todo.

Após a análise da perspectiva dos gestores, foram realizadas entrevistas com os servidores e funcionários terceirizados que executam as atividades de logística de quatro áreas. A análise da visão operacional, consolidada a partir das respostas de servidores e terceirizados das quatro áreas de logística estudadas, revela padrões significativos sobre a maturidade da gestão de processos no IFFar. Os dados revelam um grupo com longa trajetória na instituição, apresentando tempo médio de atuação que varia de 7 anos (setor de Diárias) a 14 anos (Almoxarifado). Essa vivência profissional é acompanhada por uma baixa rotatividade¹ na maioria dos setores, com exceção da área de Licitações, que apresenta um nível médio de troca de pessoal.

¹ *As opções de resposta para a rotatividade foram: a) baixa (rotatividade de servidores ocorre acima de 05 anos); b) média (rotatividade de servidores ocorre de 02 a 05 anos); e c) alta (rotatividade anual de servidores).

Em relação à formalização e fontes de conhecimento, há uma lacuna crítica de institucionalização, uma vez que servidores de Almoxarifado, Contratos e Licitações são unânimes ao afirmar a inexistência de manuais ou guias orientadores. A única exceção é o setor de Diárias, que dispõe de um manual técnico específico para o sistema SCDP. Na ausência de documentos oficiais, a busca por informação ocorre prioritariamente por meio de consultas a pares, chefias e pesquisas autônomas na internet, o que reforça a predominância do conhecimento tácito na execução das rotinas.

No campo teórico, sobre as percepções conceituais sobre BPM, observou-se um alinhamento nas definições de "processo", majoritariamente associado à sequencialidade e ao atingimento de uma finalidade. O mapeamento é compreendido como o ato de registrar, detalhar etapas e tornar o fluxo visível. Já o conceito de "desenho" é associado à representação visual e criação de fluxogramas, embora na área de Licitações ele também seja percebido como uma oportunidade de otimização e criação de novos fluxos. Por fim, a percepção sobre iniciativas formais de gestão de processos no IFFar é de desconhecimento ou de que estas ocorrem de forma pontual e isolada, seja no âmbito do campus ou em setores específicos, evidenciando a falta de uma estratégia transversal para o Órgão.

Em síntese, o diagnóstico realizado com servidores e terceirizados revela que, embora haja um reconhecimento generalizado da importância da padronização para a eficiência administrativa, a gestão operacional ainda é dificultada pela fragmentação de informações e pela ausência de métodos institucionais claros. Os achados evidenciam que a dependência do conhecimento tácito e a insegurança na execução de tarefas complexas — especialmente frente a novas regulamentações, como a Lei nº 14.133/2021 — criam um ambiente de vulnerabilidade institucional. Nesse sentido, a abertura dos colaboradores para a adoção de ferramentas que otimizem o fluxo das atividades diárias sugere que o desafio da modernização institucional pode não estar na resistência dos indivíduos, mas sim na carência de uma estrutura que traduza diretrizes estratégicas em rotinas seguras e simplificadas. Este panorama indica que a gestão de processos pode se constituir como uma saída viável para converter o esforço individual em uma eficiência organizacional sustentável.

4.3. A Cultura Organizacional como Principal Facilitador no IFFar

A análise dos resultados desta pesquisa, no que tange à cultura organizacional, dialoga diretamente com a literatura especializada. Diversos autores, como Trkman (2010), afirmam que a gestão de processos requer uma "cultura que apoie o pensamento processual, o trabalho em equipe e a disposição para mudar". De forma complementar, Vom Brocke e Sinnl (2011) apontam a cultura organizacional como "um dos fatores-chave de sucesso do BPM", caracterizada por valores como "orientação ao cliente, excelência, responsabilidade, trabalho em equipe e disposição para mudar".

Kregel, Distel, e Coners (2022) destacam que a implementação de BPM em administrações públicas é "frequentemente dificultada por diversas barreiras" típicas do setor, como "fortes hierarquias" e "aversão ao risco". O estudo corrobora essa visão ao concluir que uma "cultura hierárquica tem um efeito negativo em todas as dimensões da cultura de BPM". Este ponto é particularmente relevante, pois os achados no IFFar revelam uma cultura colaborativa e receptiva à mudança que se contrapõe a essas barreiras tradicionais. Tal cultura alinha-se ao que Vom Brocke e Sinnl (2011) definem como um fator-chave de sucesso, caracterizada por valores como "trabalho em equipe e disposição para mudar", traços observados empiricamente nesta pesquisa.

A cultura receptiva do IFFar encontra respaldo na teoria da prontidão organizacional de Weiner (2009). O autor define a prontidão como um estado psicológico compartilhado, no qual os membros da organização se sentem "comprometidos a implementar uma mudança e confiantes em suas habilidades coletivas para fazê-lo". A ampla disposição para a melhoria, expressa por gestores e servidores do IFFar, pode ser teoricamente enquadrada como um alto "comprometimento com a mudança", um dos pilares da prontidão e um importante Fator Crítico de Sucesso.

Muitos desses valores foram observados empiricamente no IFFar. Um dos mais significativos é o "comprometimento com a organização", que Mathur, Kapoor e, Swami (2023) apontam como um preditor da

prontidão para a mudança. Este achado é particularmente relevante para o contexto do IFFar, onde se observou, por meio da baixa rotatividade e do longo tempo de serviço dos servidores, um forte vínculo com a instituição. Essa cultura de alto comprometimento pode ser interpretada como um ativo organizacional, indicando que os servidores, por se sentirem parte da instituição, estão mais propensos a se engajar em iniciativas que visem à sua melhoria.

O principal achado da pesquisa se refere à cultura receptiva para a implantação do BPM, embora focada em poucos processos de suporte. Kregel et al. (2022) conduziram um estudo para compreender o impacto da cultura organizacional na implantação do BPM na administração pública e, conforme os autores, a orientação para o cliente externo, as estruturas informais e o comprometimento são pontos positivos para uma cultura de BPM. Além disso, ao priorizar uma fase de diagnóstico das percepções gerenciais e operacionais, alinha-se à recomendação dos autores que aconselham os gestores públicos a primeiro "analisar a cultura organizacional existente" como um passo fundamental antes de implementar projetos de BPM.

Contudo, a mesma literatura frequentemente discute a cultura como uma barreira, principalmente em termos de "resistência à mudança", considerada uma das "principais razões para o fracasso do BPM". O que torna os achados particularmente interessantes é que, no IFFar, a falta de avanço nas iniciativas não se devia a uma resistência ativa, mas sim à ausência de um caminho claro para implementar a mudança. Este cenário confirma o ponto central do diálogo com a teoria: uma cultura positiva, por si só, é insuficiente. Conforme concluem Vom Brocke e Sinnl (2011), para se estabelecer uma cultura orientada a processos, a iniciativa precisa ser apoiada por outros aspectos organizacionais, como a "estrutura". É precisamente a ausência dessa "estrutura" – ou seja, de uma metodologia de trabalho – que explica a lacuna observada no IFFar entre a forte disposição cultural para a melhoria ("o querer fazer") e a carência de ações práticas e institucionalizadas ("o como fazer").

4.4. A Resistência à Mudança

Enquanto a literatura aponta a resistência à mudança como uma barreira geral e uma das principais razões para o fracasso do BPM, um dos achados mais interessantes deste artigo é que a falta de avanço nas iniciativas no IFFar não se devia a uma resistência ativa, mas sim à ausência de um caminho claro para implementar a mudança.

Um exemplo concreto dessa dinâmica foi a resistência observada no processo de desfazimento de bens, que se revelou não uma oposição à mudança em si, mas um medo racional de cometer erros devido a um manual obsoleto. Conforme Kregel et al. (2022), a falta de processos documentados é um ponto de atenção. Isso sugere que, no setor público, a falta de um trabalho permanente de atualização de normativos internos, capacitação e disponibilidade das informações pode gerar uma insegurança, uma nuance importante para a análise das barreiras organizacionais. A teoria corrobora que a incerteza gera insegurança. Santos et al. (2022) apontam que a falta de entendimento sobre a razão da mudança tende a deixar os indivíduos desconfiados. De forma semelhante, Trkman (2010) afirma que a resistência deve ser superada com uma comunicação eficaz sobre os objetivos e benefícios do projeto. Fica evidente, portanto, que a falta de um método ou "como fazer" era a principal barreira a ser transposta no IFFar.

A pesquisa de Ammirato, Cutrì, Felicetti, e Di Maio (2024) oferece uma visão sobre como superar esse ceticismo inicial. O estudo relata que a resistência diminuiu à medida que os servidores começaram a perceber os benefícios concretos da mudança, resultando também em um sentimento de empoderamento e satisfação da força de trabalho. Isso dialoga diretamente com a experiência no IFFar, onde a falta de uma metodologia clara impedia que as equipes visualizassem os ganhos potenciais, e reforça a importância de um método que foque em gerar resultados práticos e visíveis. Este aspecto ficou evidente na avaliação pós-intervenção, na qual a maioria dos respondentes referiu que "aumentou o engajamento e facilitou o aprendizado". Ainda conforme os autores, em seu estudo foi necessário empreender diversas ações para superar resistências, como apresentações em reuniões de conselhos e para o pessoal administrativo, dentre outras.

Nesse sentido, a metodologia desta pesquisa dialoga diretamente com o fator de sucesso de gerenciamento de mudanças, analisado por Idogawa, Bizarrias, e Câmara (2023). Os autores destacam que a gestão da mudança envolve ações de comunicação, treinamento e envolvimento dos stakeholders. As etapas do guia – como o Seminário de Capacitação, a criação dos Grupos de Trabalho e a validação com a Auditoria – podem, portanto, ser compreendidas como instrumentos práticos de gestão da mudança, projetados para promover a apropriação do novo processo pela equipe.

Para Vom Brocke e Sinnl (2011), a falta de identificação do funcionário com a necessidade de mudança de processo também gera resistência à mudança. Este aspecto foi observado na condução desta pesquisa por meio da inserção, na planilha de descrição e mapeamento dos processos, de uma questão sobre “quais são os maiores problemas identificados no processo e que precisam ser mitigados”. Esta questão foi intencionalmente inserida para que os participantes mantivessem uma reflexão permanente sobre os motivos de sua participação na atividade e visualizassem os ganhos futuros após a conclusão do trabalho.

Por fim, o conceito de "experiência de mudança", que Mathur et al. (2023) identificam como um preditor da prontidão, oferece uma lente interessante para analisar o cenário do IFFar. A ausência de iniciativas formais de mapeamento de processos no passado, conforme relatado pelos servidores, indica uma carência de experiências de mudança estruturadas nesta área. Isso pode ser interpretado como uma barreira, pois a equipe não possui um referencial positivo de como uma mudança bem-sucedida ocorre. Por outro lado, isso também representa uma oportunidade, pois não há um histórico de projetos fracassados que poderiam gerar uma resistência ativa, o que pode ter contribuído para a receptividade encontrada na instituição.

4.5. A Metodologia como Pilar Ausente

Para que a forte cultura organizacional do IFFar se convertesse em resultados práticos, faltava um pilar fundamental: o método. A literatura reforça essa necessidade, com autores como Idogawa et al. (2023) identificando o "gerenciamento de projetos" como um Fator Crítico de Sucesso. Isso significa que a implementação de BPM deve ser tratada como um projeto formal, com escopo, fases e entregas bem definidas, e não como uma atividade isolada.

O segundo pilar da teoria de Weiner (2009), a "eficácia para a mudança" – a crença compartilhada na capacidade de executar a mudança – revelou-se baixa no IFFar. A sensação de "falta de um como fazer", relatada nas entrevistas, é um sintoma da ausência de uma metodologia clara. Conforme o autor, "quando as pessoas não sabem o que fazer ou como fazer, é improvável que se sintam confiantes em sua capacidade de implementar a mudança". A ausência de um método, portanto, diminui a confiança das equipes em sua própria capacidade de agir.

Essa lacuna é particularmente crítica, pois Trkman (2010) é enfático ao posicionar o método como uma categoria de Fator Crítico de Sucesso (CSF) em si mesma, definindo-o como a implementação de BPM por meio de um programa estruturado com uma metodologia formal. Este ponto corrobora a principal conclusão desta pesquisa: a cultura positiva encontrada no IFFar, embora fosse um facilitador chave, era insuficiente por si só, pois carecia de um método estruturado que transformasse a vontade de mudar em uma ação organizada e institucionalizada.

Os resultados indicam que o IFFar possui o capital humano e a cultura organizacional propícia para a gestão de processos, mas carece de uma ponte metodológica que traduza o conhecimento teórico e a vontade de melhorar em ações práticas e institucionalizadas. O sucesso da intervenção demonstra que um modelo de implementação fácil, colaborativo e focado em resultados concretos tem alto potencial de aceitação e eficácia na instituição, servindo como base para a elaboração de um guia metodológico composto por 08 (oito) passos conforme a Figura 1 a seguir.

Figura 1: Guia metodológico para gestão de processos em 8 passos.



Fonte: elaborado pelos autores.

O primeiro passo orienta sobre a necessidade da Autorização da Direção, Pró-Reitoria ou Dirigente Máximo do Órgão. Um projeto para mapeamento de processos pode ser uma iniciativa local (Direção), intermediária (Pró-reitoria) ou global (Órgão). Independentemente do escopo, o sucesso do projeto depende do patrocínio da gestão, conforme aponta Paim (2009). Portanto, o primeiro passo proposto no guia é a obtenção de uma autorização formal do nível hierárquico correspondente, garantindo o apoio institucional e a alocação de tempo dos servidores para a atividade.

Para que o projeto de mapeamento de processos seja executado como uma atividade oficial, é fundamental que o servidor proponente o enquadre nas normativas institucionais. No âmbito da instituição pesquisada, o Instituto Federal Farroupilha (IFFar), o principal instrumento para isso é o Regulamento da Atividade dos Servidores Técnico-administrativos em Educação (RAT-TAE), aprovado pela Resolução CONSUP IFFar N° 22/2022. Este regulamento normatiza a atuação da categoria para além das atividades administrativas, contemplando o tripé ensino, pesquisa e extensão. Ele permite que o servidor justifique formalmente, junto à sua chefia imediata, a alocação de parte de sua carga horária em projetos que qualificam a instituição como um todo. A formalização do mapeamento como Grupo de Trabalho gera, ainda, uma oportunidade para o desenvolvimento profissional do servidor: o Reconhecimento de Saberes e Competências (RSC) - que no momento da escrita deste artigo encontra-se em fase de normatização pelo Governo Federal.

A metodologia proposta neste guia é eminentemente colaborativa e sugere uma estrutura organizacional alicerçada em Grupos de Trabalho (GTs), em substituição a um Escritório de Processos. Essa opção justifica-se pela realidade das Instituições Federais de Educação, cuja estrutura de pessoal frequentemente não comporta a criação de setores dedicados. A experiência empírica desta pesquisa demonstrou que o sucesso do mapeamento transcende a qualidade das ferramentas, dependendo crucialmente do engajamento e do conhecimento compartilhado pela equipe. Corroborando essa visão, Paim et al. (2009) reforçam que a abordagem por processos fortalece a comunicação e a gestão das interfaces funcionais. Nesse contexto, o papel do líder do GT reconfigura-se: em vez de um especialista prescritivo, ele deve atuar como um facilitador. Sua função primordial é mediar discussões e garantir um ambiente psicologicamente seguro, permitindo que os servidores descrevam suas rotinas reais — incluindo dificuldades e gargalos — sem receio de julgamentos.

A credibilidade da iniciativa e a capacidade de mediar as discussões dependem de uma compreensão sólida tanto dos fundamentos teóricos da Gestão de Processos quanto da operação das ferramentas de modelagem. Para isso, sugere-se um roteiro de estudos com diferentes níveis de aprofundamento para que o futuro facilitador se sinta seguro e preparado para liderar o projeto. O primeiro passo para a qualificação é

compreender os conceitos que fundamentam a Gestão de Processos. Uma base teórica permite que o facilitador responda a questionamentos, justifique as escolhas metodológicas e conecte a prática do mapeamento aos objetivos estratégicos da instituição. Para isso, recomenda-se a leitura das obras dos autores clássicos citados neste guia, como Paim et al. (2009), que oferece uma visão abrangente e aplicada ao contexto brasileiro; Gonçalves (2000), para entender a importância da visão processual nas organizações; e Cruz (2015) ou Cavalcanti (2017), que detalham as técnicas de mapeamento e modelagem. Outra fonte importante para a busca do conhecimento sobre processos é a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), que frequentemente oferece cursos gratuitos sobre o tema e com foco na gestão pública. Caso haja interesse em um aprofundamento no tema, recomenda-se a leitura do Guia para BPM Corpo Comum de Conhecimento (BPM CBOK®) – Versão 4.0 (versão paga) ou versão 3.0 (disponível para download em alguns sites como do Instituto Federal de São Paulo (IFSP)). Com a base teórica compreendida, o próximo passo é desenvolver a habilidade prática na ferramenta de modelagem. O software Bizagi Modeler, adotado como padrão neste guia, é gratuito e amplamente utilizado no mercado. Para a capacitação em seu uso e na notação BPMN (Business Process Model and Notation), sugere-se a busca por cursos online em plataformas de ensino como a Udemy, o curso de extensão da Universidade Federal de Viçosa ou o curso ofertado pelo Tribunal de Contas da União (TCU). A conclusão de um curso, mesmo que de curta duração, fornecerá subsídios importantes para criar os fluxos e orientar a equipe.

Um componente importante para o sucesso do projeto é realizar um Seminário de Capacitação. Respondendo à necessidade de nivelamento conceitual identificada na pesquisa realizada, sugere-se que o servidor ou gestor interessado na implantação da gestão de processos possa conduzir um seminário introdutório com sua equipe. O roteiro deve ser estruturado em cinco etapas sequenciais: "Etapa 1: Fundamentos básicos sobre processos e entrega de valor", "Etapa 2: Estrutura dos processos", "Etapa 3: O que é descrição, mapeamento e desenho de processos", "Etapa 4: a importância da gestão de processos", "Etapa 5: Proposta do ciclo de trabalho" e "Etapa 6: Definição do cronograma de encontros e priorização do processo a ser mapeado".

Para facilitar a coleta das atividades, o guia propõe um Formulário de Mapeamento Simplificado (AS IS). A escolha por uma ferramenta acessível e de fácil preenchimento atende a uma necessidade identificada na pesquisa. Embora a proposta inicial fosse utilizar um editor de textos (Google Docs ou Word), a intervenção prática com os grupos demonstrou que o formato de planilha (Google Sheets ou Excel) era mais produtivo e organizado. Nesta planilha são incluídos todos os envolvidos no processo, as tarefas que precisam ser desenvolvidas, os documentos que são produzidos e outros aspectos que ajudam a mapear o processo.

Após o preenchimento da planilha com as atividades, recomenda-se o uso da Inteligência Artificial (IA) generativa para acelerar a fase de desenho. A proposta não é substituir o trabalho de modelagem em *software* (como por exemplo o Bizagi Modeler), mas sim oferecer um método de prototipagem rápida. O objetivo é converter os dados da planilha de mapeamento em um fluxograma preliminar de forma quase instantânea, otimizando o tempo da equipe e facilitando a visualização inicial do fluxo. O processo consiste em utilizar o Google Gemini para gerar um código XML a partir da planilha de mapeamento. Esse código é então processado na plataforma online BPMN.io, que o converte em um desenho visual prévio. Esta visualização rápida desmistifica a complexidade técnica e aumenta a motivação da equipe. Na sequência, o arquivo pode ser exportado no formato .bpmn, importado para o *software* Bizagi para a realização dos ajustes finos e, por fim, salvo como imagem (.png). O segundo objetivo do uso da IA é o ganho de eficiência. A criação manual de um fluxograma no Bizagi pode ser uma tarefa demorada. Ao automatizar a geração da estrutura base ("esqueleto") do processo, a IA permite que a equipe dedique seu tempo à análise crítica do fluxo, à identificação de melhorias e ao refinamento das regras de negócio, focando no trabalho estratégico em vez do operacional.

Após a conclusão dos trabalhos, é fundamental garantir a ampla divulgação e a fácil localização dos artefatos produzidos. A eficácia do mapeamento depende não apenas da qualidade dos documentos, mas também de sua acessibilidade para todos os servidores, especialmente para aqueles que ingressam na instituição ou que precisam consultar os fluxos de trabalho. Adicionalmente, sugere-se a disseminação ativa do conhecimento por

meio da apresentação dos resultados em fóruns internos, como reuniões de comitês assessores (Administração, Ensino, Pesquisa), capacitações e reuniões gerais. Ao analisar as entrevistas operacionais, fica evidente que a falta de manuais atualizados gera um 'medo de errar' e uma dependência do conhecimento tácito dos colegas. A gestão de processos é, por natureza, um organismo vivo. Os fluxos, Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) e demais artefatos aqui propostos são reflexos de um momento que se transforma sob a influência de novas legislações e do compromisso com a melhoria contínua. Por isso, mais do que documentos estáticos, eles exigem um olhar atento: recomenda-se que o Grupo de Trabalho (GT) se reúna anualmente, garantindo que o conhecimento permaneça atual e vibrante, longe da obsolescência.

Essa imperatividade de instituir rotinas de manutenção e disseminação ativa evidencia que a gestão de processos não se sustenta apenas com o esforço pontual de mapeamento, exigindo uma estrutura de governança que transforme o conhecimento tácito em ativo organizacional perene. A constatação empírica de que a disposição colaborativa dos servidores do IFFar — embora fundamental — era insuficiente sem um método claro que a direcionasse, encontra forte respaldo na literatura especializada.

Autores como Vom Brocke e Sinnl (2011) argumentam que, para se estabelecer uma cultura orientada a processos, a iniciativa precisa ser apoiada por uma estrutura, ou seja, uma metodologia de trabalho. Estes pontos corroboram a principal conclusão desta pesquisa: a cultura positiva encontrada no IFFar, embora fosse um facilitador chave, era insuficiente por si só. A relevância do estudo de Scavarda, Ceryno, Azevedo, e Caiado. (2025) é amplificada por seu contexto empírico, que permite traçar paralelos diretos com este artigo. O estudo de caso, conduzido na área de logística de uma organização brasileira de comunicação, destaca a importância de instrumentos práticos que também foram centrais na intervenção no IFFar. Os autores afirmam, por exemplo, que o "treinamento fornecido aos funcionários sobre conceitos e ferramentas de BPM foi essencial para construir as capacidades necessárias para o projeto", o que valida a inclusão de uma etapa de capacitação no método proposto. Adicionalmente, o framework desenvolvido por eles prevê a criação de "novas instruções de trabalho", artefato análogo aos POPs desta pesquisa. Tais semelhanças contextuais e instrumentais tornam o estudo de Scavarda e seus colaboradores um importante ponto de referência.

A literatura também detalha os componentes de uma abordagem estruturada. Em sua revisão sistemática, Idogawa et al. (2023) identificam múltiplos Fatores Críticos de Sucesso (FCSs). Os autores apontam o gerenciamento de projetos e o desenvolvimento de competências tecnológicas, o que reforça a necessidade de tratar a implementação de BPM como um projeto formal, com escopo e entregáveis bem definidos. A importância de uma etapa de "Capacitação Prévia" para o domínio de ferramentas também se torna evidente. Adicionalmente, o estudo destaca que o "suporte da alta gerência" é o FCS mais citado na literatura, corroborando a necessidade de iniciar a metodologia com a "Autorização da Direção".

Ao oferecer um seminário de capacitação, uma ferramenta de mapeamento simples e um método de trabalho colaborativo (os GTs), a intervenção forneceu exatamente o que faltava à organização: uma metodologia clara. Isso confirma a centralidade do fator 'Método' nos CSFs de Trkman (2010). A eficácia da abordagem baseada em Grupos de Trabalho (GTs) nesta pesquisa pode ser teoricamente embasada pelo achado de Kregel et al. (2022) de que uma cultura de grupo tem um impacto positivo direto no trabalho em equipe. Adicionalmente, a participação na tomada de decisões, validada como preditora da prontidão para a mudança por Mathur et al. (2023), reforça a escolha por uma metodologia que envolve a equipe na cocriação do processo, fomentando o sentimento de apropriação. A criação dos Grupos de Trabalho (GTs) e a realização de oficinas de mapeamento onde as decisões foram cocriadas com os servidores são uma aplicação prática deste princípio. Ao envolver a equipe diretamente na definição do novo processo, a metodologia buscou fomentar o sentimento de apropriação e reduzir a resistência, uma estratégia cujo êxito é respaldado pela literatura.

Ainda em relação ao trabalho em grupo, um estudo conduzido por Idogawa et al. (2023) reforça a importância de conhecer a heterogeneidade dos integrantes em projetos de BPM, uma vez que estes influenciam diretamente no sucesso de sua implantação. Hrabal, Tucek, Molnár, e Fedorko (2020), ao estudarem as competências humanas para a implantação do BPM, ressaltam a importância dos donos dos processos, que

devem possuir um perfil de liderança, visão estratégica e habilidade de motivar os participantes da equipe. No trabalho realizado no IFFar, em virtude da configuração administrativa multicampi (são 11 campus no total), optou-se por convidar os servidores lotados em cada área e diretamente ligados a cada processo mapeado, o que facilitou o trabalho, pois todos eram, de certo modo, os “responsáveis pelos processos” (Cavalcanti, 2017) ou “gerentes do processo” (Cruz, 2015). Isso pode explicar a boa aceitação ao método proposto, conforme pode ser observado no questionário final. A falta de metodologia para implantação de BPM, a falta de consenso entre as pessoas e a falta de capacitação em BPM são algumas barreiras citadas por Silva (2012). Ao aliar um perfil de liderança ao trabalho colaborativo, partindo do seminário de capacitação proposto, a metodologia deste trabalho busca superar uma lacuna frequentemente citada por gestores em estudos sobre implantação de BPM.

A importância de uma metodologia estruturada é um tema central no caso apresentado por Ammirato et al. (2024). O projeto na universidade italiana seguiu uma "metodologia em fases", que partiu da análise dos processos existentes (AS-IS) para o desenho dos novos processos (TO-BE). A aplicação deste método clássico de BPM foi fundamental para organizar o trabalho e guiar a equipe em direção aos objetivos. Este achado confirma que, mesmo em uma cultura organizacional receptiva como a encontrada no IFFar, a existência de um método claro e passo a passo não é um detalhe, mas a estrutura que canaliza a energia da equipe, organiza a complexidade da tarefa e torna a mudança viável e gerenciável.

A aplicação de um método estruturado gera resultados tangíveis. O modelo de Klein, Schwantz, e Dorion (2024) comprova quantitativamente que a "Padronização de Processos" e a "Identificação de atividades que agregam valor" – atividades centrais de qualquer metodologia de BPM – impactam positivamente a eficácia. A pesquisa dos autores, portanto, fornece uma base quantitativa para a principal barreira identificada no IFFar: a ausência de uma metodologia que transformasse o comprometimento dos servidores em processos padronizados e otimizados. O estudo de Scavarda et al. (2025) vai além, demonstrando que a aplicação de um bom método não apenas organiza o trabalho, mas também ajuda a mudar gradualmente a cultura organizacional de uma visão em silos para uma mais colaborativa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O percurso metodológico, iniciado com a constatação da necessidade de aprimorar a eficiência na área de logística pública dos Institutos Federais, partiu de uma abordagem qualitativa e descritiva. Por meio da análise documental, de entrevistas com gestores e servidores e de uma fase de intervenção prática, foi possível não apenas diagnosticar a realidade da instituição, mas também cocriar e validar uma solução prática, materializada no guia aqui apresentado.

A análise dos dados revelou uma organização com um bom alinhamento conceitual sobre gestão de processos, mas com uma significativa lacuna entre a estratégia e a prática operacional. A principal conclusão foi a de que, embora gestores e servidores compartilhem as mesmas expectativas sobre os benefícios do mapeamento, a ausência de manuais e de iniciativas formais cria um ambiente de conhecimento tácito e dependente das pessoas.

Todos os grupos entrevistados demonstraram um conhecimento teórico consistente sobre o que é um processo, mapeamento e desenho. Contudo, a aplicação prática dessa teoria não está formalmente instituída, resumindo-se a iniciativas pontuais e isoladas. Isso sugere que o principal obstáculo não é a falta de conhecimento técnico, mas sim a ausência de uma metodologia clara, de um estímulo institucional e, conforme aponta Cruz (2015), do patrocínio da alta gestão para sua implementação.

Evidenciou-se também a concentração do conhecimento nos indivíduos, com prevalência do saber tácito sobre o explícito. Os relatos indicam que a consulta a pares é o principal método para a solução de problemas. Embora a baixa rotatividade das equipes seja um fator de estabilidade, ela mascara um risco institucional significativo: a dependência do conhecimento não documentado, que ameaça a continuidade dos serviços em casos de aposentadorias ou outros afastamentos.

A intervenção prática, por sua vez, demonstrou o alto potencial de engajamento das equipes quando se utilizam metodologias colaborativas e ferramentas acessíveis. Constatou-se um forte alinhamento entre gestores e equipes operacionais sobre a necessidade de mudança para qualificar os processos de trabalho. Essa visão compartilhada indica que a instituição está culturalmente pronta e receptiva para uma cultura de gestão de processos, carecendo apenas de um método claro — um "como fazer".

Essa predisposição à mudança refletiu-se na alta participação das equipes nos encontros semanais. O uso de uma metodologia colaborativa com ferramentas simples promoveu o engajamento, o sentimento de apropriação e a produção de artefatos de qualidade. Tais artefatos foram posteriormente validados em importantes instâncias, como junto à Auditoria Interna (no caso do processo de desfazimento de bens) e em eventos de formação para gestores (no caso do processo de compras), conforme os Apêndices deste trabalho.

Ao final desta trajetória, é possível afirmar que os objetivos delineados no início da pesquisa foram plenamente alcançados. O objetivo geral, de desenvolver um guia metodológico, foi cumprido por meio das etapas descritas anteriormente. A análise das iniciativas no IFFar, realizada por meio das entrevistas, revelou um cenário de ações incipientes e uma clara lacuna de comunicação entre a estratégia e a operação. Embora as iniciativas existentes sejam relevantes, seu alcance é reduzido. Contudo, a pesquisa demonstrou que a cultura organizacional não é uma barreira, mas sim um facilitador, dada a predisposição das equipes para a melhoria de seus processos de trabalho.

Um segundo mecanismo de melhoria da eficiência é a institucionalização do conhecimento. A transformação do saber tácito (individual e volátil) em conhecimento explícito (documentado em mapas e POPs) atua diretamente nas causas da ineficiência: reduz a insegurança, mitiga o risco de descontinuidade, diminui o retrabalho, minimiza erros e promove a isonomia nos procedimentos entre os *campi*. Por fim, a eficiência é aprimorada pela melhoria na comunicação e pelo fortalecimento do trabalho em equipe. Um processo visualmente mapeado serve como uma linguagem comum, facilitando a comunicação intersetorial. Adicionalmente, a metodologia colaborativa garante que a melhoria seja construída pela equipe, e não imposta para a equipe, o que gera maior engajamento e um sentimento de apropriação dos resultados.

As contribuições deste trabalho desdobram-se em duas esferas principais: a prática e a teórica. No campo prático, a principal contribuição é o próprio Guia Metodológico, uma ferramenta de gestão que potencializa o uso do capital humano das instituições de ensino, possui linguagem acessível (pensada para servidores não especialistas) e metodologia validada na prática, que pode ser replicado em outras instituições da Rede Federal. Além disso, a proposta de conectar o mapeamento de processos ao RAT-TAE e ao RSC oferece uma contribuição para a gestão de pessoas, transformando uma atividade administrativa em uma oportunidade de desenvolvimento profissional para os servidores.

A proposta de usar Grupos de Trabalho (GTs) em vez de um "Escritório de Processos" formal também é uma contribuição relevante, pois oferece um modelo mais fácil, flexível e aderente à realidade orçamentária e estrutural dos Institutos Federais. Por fim, a introdução do fluxo de trabalho com a IA (Gemini + BPMN.io) é uma contribuição prática que potencializa o uso da tecnologia na gestão pública. O uso das ferramentas combinadas permite uma "prototipagem rápida" que acelera o trabalho de desenho dos processos e reduz a barreira técnica, tornando a modelagem de processos mais acessível para equipes não especializadas.

No campo teórico, este estudo contribui para a literatura de Administração Pública ao apresentar um modelo de intervenção validado para a implementação de BPM em um contexto pouco explorado: os Institutos Federais de Educação. Conforme a revisão de literatura, o tema ainda é incipiente nesse nicho, o que confere relevância aos achados. Adicionalmente, o diagnóstico organizacional apresentado contribui ao evidenciar que o "paradoxo do conhecimento" — a dissonância entre o saber teórico e a prática informal — representa um desafio central a ser superado para a efetiva institucionalização dos processos em organizações públicas de ensino.

É importante reconhecer as limitações inerentes a este estudo, o que não diminui sua validade, mas delimita o alcance de suas conclusões. Primeiramente, a pesquisa foi conduzida como um estudo de caso em uma única instituição, o Instituto Federal Farroupilha (IFFar). Desse modo, a generalização dos achados sobre a

cultura e a dinâmica organizacional para outras realidades deve ser feita com cautela. Embora o Guia Metodológico tenha sido projetado para ser replicável, sua aplicação em outros Institutos Federais será necessária para validar sua eficácia em diferentes contextos e com novas nuances.

Apontam-se também as delimitações de escopo. A intervenção se concentrou nas etapas iniciais do ciclo de BPM – mapeamento ("AS IS") e desenho ("TO BE") –, não avançando para fases subsequentes como a automação ou o monitoramento contínuo com indicadores de desempenho (KPIs). Adicionalmente, o estudo focou intencionalmente em um macroprocesso de suporte (logística pública), sendo que a aplicação da metodologia em macroprocessos finalísticos (ensino, pesquisa e extensão) demandaria estudos futuros para analisar a dinâmica e a receptividade de outros atores, como os docentes.

Com base nos achados e nas limitações deste trabalho, emergem recomendações para a instituição estudada e sugestões para futuras pesquisas. Para o IFFar, recomendam-se três ações estratégicas. Primeiramente, a institucionalização da metodologia, com a adoção oficial do Guia e a criação de um plano de expansão para o mapeamento de outros processos de suporte. Em segundo lugar, a disseminação do conhecimento, utilizando os artefatos produzidos em programas de capacitação contínua, especialmente para novos servidores. Por fim, a criação de um repositório central de processos, um espaço oficial e de fácil acesso no site institucional para publicar todos os mapas, POPs e vídeos, garantindo que o conhecimento se torne efetivamente institucional.

Para a comunidade acadêmica, sugerem-se novas frentes de pesquisa. Primeiramente, estudos quantitativos que possam medir o impacto das melhorias por meio de indicadores de desempenho (KPIs). Em segundo lugar, pesquisas comparativas que apliquem e validem o Guia Metodológico em outros Institutos Federais, analisando a influência de diferentes culturas organizacionais. Sugerem-se, ainda, estudos longitudinais para acompanhar a maturação da cultura de gestão de processos no IFFar a longo prazo. Por fim, recomenda-se a investigação dos processos finalísticos (ensino, pesquisa e extensão), a fim de diagnosticar as semelhanças e diferenças na aplicação da metodologia em equipes compostas por servidores de diferentes categorias.

6. REFERÊNCIAS

- Amirato, S., Cutri, L., Felicetti, A., & Di Maio, F. (2024). Business process management and digital transition. The case study of an Italian Public University. *Transforming Government: People, Process and Policy* (2024) 18 (4): 825–855.
- Association of Business Process Management Professionals International (ABPMP). (2013). *BPM CBOK: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio. Corpo Comum do Conhecimento – ABPMP BPM CBOK V3.0*, Association Of Business Process Management Professionals.
- Assunção, G. S. (2018). *Implantação da gestão de processos organizacionais na Universidade Federal da Grande Dourados: uma proposta de modelo*. Trabalho de Conclusão Final apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP. Universidade Federal da Grande Dourados. Dourados - Mato Grosso do Sul.
- Bardin, Laurence. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Belinski, R. & Frederico, G. F. (2019). Modelo teórico de avaliação da gestão da informação nos processos logísticos e de gestão da cadeia de suprimentos nas instituições federais de ensino superior brasileiras. *Revista AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento*, 8(1), 21-26, jan./jun. 2019.
- Cardoso, A., Silva, T. F. B., Takagi, N., Silva, C. & Micelli, A. (2022). A value chain development model for the public sector. *Business Process Management Journal*. Vol. 28 No. 5/6, 2022 pp. 1229-1250.

- Cavalcanti, Rubens. (2017). *Modelagem de processos de negócios: roteiro para realização de projetos de modelagem de processos*. Rio de Janeiro: Brasport.
- Costa, M. T. P. & Moreira, E. A. (2018). Gestão e mapeamento de processos nas instituições públicas: um estudo de caso em uma Universidade Federal. *Revista Gestão Universitária na América Latina*, 11(1), 162-183.
- Cruz, E. C., Oliveira, T., & GURGEL, A. M. (2020). Desenvolvimento de um framework para o planejamento de compras públicas: estudo em uma Universidade Federal. *Revista de Gestão e Projetos - GeP*, 11(3), p. 94-116, set./dez. 2020.
- Cruz, Tadeu. (2015). *Sistemas, métodos & processos: administrando organizações por meio de processos de negócios*. 3ª ed. São Paulo: Atlas.
- Decreto nº 5.992, de 19 de dezembro de 2006. *Dispõe sobre a concessão de diárias no âmbito da administração federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências*. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: www.planalto.gov.br.
- Fernandes, C. C.. (2015). A centralização das compras na administração federal: lições da história. In: *VIII Congresso CONSAD de Gestão Pública, Painel 48/148*. Brasília, DF.
- Ferreira, V. C., Silveira, M. C., Oliveira, K. P. & Moraes, C. E. S. (2014). Contribuições do gerenciamento de processos para a administração pública mineira. *Revista REUNA*, Belo Horizonte - MG, Brasil, v.19, n.1, p.5-28, Jan. – Mar.. 2014.
- Gonçalves, J. E. L. (2000). As empresas são grandes coleções de processos. *RAE - Revista de Administração de Empresas*. Jan./Mar. 2000. São Paulo, v. 40. n. 1 . p. 6-19.
- Gonçalves, J. E. L. (2000). Processo: que processo? *RAE - Revista de Administração de Empresas* . Out./Dez. 2000. São Paulo, v. 40 . n. 4 . p. 8-19.
- Gonçalves, M. S. & Figueiredo, P. S. (2023) Determinantes dos prazos das compras públicas por meio de pregão eletrônico. *Revista Cadernos Gestão Pública e Cidadania* | FGV EAESP. VoL. 28 | 2023 | e85792 | ISSN 2236-5710.
- Hrabal, M., Tucek, D., Molnar, V., & Fedorko, G. (2021). Human factor in business process management: modeling competencies of BPM roles. *Business Process Management Journal*, Vol. 27 No. 1 pp. 275–305.
- Idogawa, J., Bizarrias, F. S. & Câmara, R. (2023). Critical success factors for change management in business process management. *Business Process Management Journal*. Vol. 29 No. 7, 2023. pp. 2009-2033.
- Klein, L., Schwantz, P. I. & Dorion, E. H. (2024). Eficácia da gestão baseada em processos em uma instituição pública de ensino superior: insights quantitativos de um projeto piloto. *Revista Ciências Administrativas*, 30, 1-18.
- Klun, M. & Trkman, P.. (2018). Business process management—at the crossroads. *Business Process Management Journal*, Vol. 24, No. 3, 2018 pp. 786-813.

ARTIGO

Kregel, I., Distel, B. & Coners, A. (2022). Business Process Management Culture in Public Administration and Its Determinants. *Business & Information Systems Engineering*, 64, 201–221.

Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. *Lei de Licitações e Contratos Administrativos*. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/14133.htm.

Limberguer, K., Pradella, S., Rodrigues, L.C., Rowedder, A. & Silva, A. R.. (2010). Novo olhar: uma metodologia de gestão de processos para a busca de maior competitividade em uma instituição de ensino superior. In: *XXX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - Maturidade e desafios da Engenharia*

de Produção: competitividade das empresas, condições de trabalho, meio ambiente. São Carlos, SP.

Mathur, M., Kapoor, T. & Swami, S. (2023). Readiness for organizational change: the effects of individual and organizational factors. *Journal of Advances in Management Research*, 10 de outubro de 2023; 20 (4): 730–757.

Miri-Lavassasni, K. & Movahedi, B. (2018). Achieving higher supply chain performance via business process orientation. *Business Process Management Journal*, 24(3), 671-694.

Oliveira, D. P. R. de. (1994). *Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial*. São Paulo SP: Atlas.

Paim, R., Cardoso, V., Caulliraux, H. & Clemente, R. (2009). *Gestão de processos: pensar, agir e aprender*. Porto Alegre: Bookmann.

Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). *Dispõe sobre o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) - 2019-2026 do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha*. Santa Maria, RS: Chefia de Gabinete. Disponível em: <https://iffarroupilha.edu.br/sobre-o-iffar/documentosiffar>.

Proposta de Cadeia de Valor Integrada da Educação. Orienta sobre a construção da cadeia de valor integrado da educação para o Ministério da Educação e Órgão Vinculados. Brasília, DF: Ministério da Educação. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/transformagov/catalogodesolucoes/proposta-de-cadeia-de-valor-da-educacao-para-instituicoes-de-ensino-superior>.

Ramos, K. H. C., Montezano, L., Costa Jr., R. L. & Silva, A. C. A. M. (2019). Dificuldades e benefícios da implantação da gestão de processos em organização pública federal sob a ótica dos servidores. *Revista Gestão & Tecnologia*, Pedro Leopoldo, v. 19, n. 4, p. 161-186, jul./set. 2019.

Regimento Geral. *Dispõe sobre o Regimento Geral do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha*. Santa Maria, RS: Chefia de Gabinete. Disponível em: <https://iffarroupilha.edu.br/sobre-o-iffar/regimento-geral>.

Relatório de Gestão 2024. *Dispõe sobre o Relatório de Gestão do Exercício de 2024 do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha*. Santa Maria, RS: Chefia de Gabinete. Disponível em: <https://iffarroupilha.edu.br/sobre-o-iffar/documentosiffar>.

ARTIGO

Resolução CONSUP/IFFAR Nº 22 / 2023. *Aprova o Regulamento da Atividade Técnico-administrativa - RAT - do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha*. Santa Maria, RS: Chefia de Gabinete. Disponível em: <https://iffarroupilha.edu.br/sobre-o-iffar/documentosiffar>.

Santos, N. I. F. & Aires, R. F. F. (2022). Atitudes dos Indivíduos Frente à Mudança Organizacional: Relação entre BPM e Resistência à Mudança. In: *XLVI Encontro da ANPAD - EnANPAD 2022*. On-line - 21 - 23 de set de 2022. 2177-2576.

Scavarda, L. F., Ceryno, Paula., Azevedo, T. & Caiado, R. G. G. (2025). A business process management lifecycle framework for continuous improvement towards operational excellence: lessons learned from a longitudinal study in a Brazilian organisation. *International Journal of Lean Six Sigma*, Vol. 296–327.

Silva, A. R., Passador, C. S., Oliveira, D. R. & Passador, J. L. (2021) A logística na gestão pública uma análise bibliométrica. In: *VIII Encontro Brasileiro de Administração Pública*, Brasília/DF, 3 a 5 de novembro de 2021.

Silva, L. A., Damian, I. P & Pádua, S. I. D. (2012). Process management tasks and barriers: functional to processes approach. *Business Process Management Journal*. Vol. 18 No. 5, 2012. pp. 762-776.

Trkman, P. (2010). The critical success factors of business process management. *International Journal of Information Management*, 30 (2), 125-134.

Vom Brocke, J. & Sinnl, T. (2011). Culture in business process management: a literature review. *Business Process Management Journal*, 17 (2), 357-378.

Winer, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4(1), 67.