

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA - UNIALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

CARLOS JUNIOR GOMES MENDES

**AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DA GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS
(BPM) A PARTIR DOS DEZ PRINCÍPIOS DO BOM BPM NA GESTÃO DE
IMÓVEIS EM UMA EMPRESA PÚBLICA BRASILEIRA**

GOIÂNIA

2026

CARLOS JUNIOR GOMES MENDES

**AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DA GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS
(BPM) A PARTIR DOS DEZ PRINCÍPIOS DO BOM BPM NA GESTÃO DE
IMÓVEIS EM UMA EMPRESA PÚBLICA BRASILEIRA**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em
Administração do Centro Universitário Alves Faria,
como requisito parcial para a obtenção do título de
Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Bento Alves da Costa Filho

GOIÂNIA

2026

Catálogo na fonte: Biblioteca UNIALFA

M538a

Mendes, Carlos Junior Gomes.

Avaliação da maturidade da gestão de processos de negócios (BPM) a partir dos dez princípios do Bom BPM na gestão de imóveis em uma empresa pública brasileira. / Carlos Junior Gomes Mendes. – 2026.
157 f.: il. 30cm.

Orientador: Prof. Dr Bento Alves da Costa Filho.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA) – Goiânia, 2026.

1. Business Process Management (BPM). 2. Governança pública. 3. Dez princípios do Bom BPM. 4. Gestão imobiliária. I. Costa Filho, Bento Alves da. II. UNIALFA. III. Título.

CDU: 005:347.235(81)

CARLOS JUNIOR GOMES MENDES

**AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DA GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS
(BPM) A PARTIR DOS DEZ PRINCÍPIOS DO BOM BPM NA GESTÃO DE
IMÓVEIS EM UMA EMPRESA PÚBLICA BRASILEIRA**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em
Administração do Centro Universitário Alves Faria,
como requisito parcial para a obtenção do título de
Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Bento Alves da Costa Filho

Goiânia, 30 de junho de 2026

Banca examinadora:

Prof. Dr. Bento Alves da Costa Filho - Orientador

Prof. Dr. Paulo Cesar Bontempo – Membro interno

Profa. Dra. Claudia Regina Rosal Carvalho – Membro convidado

Dedico este trabalho a Deus, à minha esposa Aline, à minha filha Ana Júlia e aos meus pais, Pedro e Maria Rosa, por serem a base de todas as minhas conquistas.

Agradecimentos

Agradeço, primeiramente, a Deus, por me conceder saúde, força e perseverança para enfrentar os desafios desta trajetória acadêmica e profissional.

À minha esposa, **Aline**, e à minha filha, **Ana Júlia**, pelo amor, apoio e compreensão durante os momentos em que precisei dedicar tempo e energia a esta pesquisa. Vocês foram minha principal fonte de motivação para seguir em frente.

Aos meus pais, **Pedro** e **Maria Rosa**, pelo incentivo constante aos estudos, pelos ensinamentos que moldaram meu caráter e por todo apoio oferecido ao longo da minha vida.

Ao meu orientador, **Prof. Dr. Bento Alves da Costa Filho**, pela confiança depositada em meu trabalho, pela orientação segura, pelas valiosas contribuições acadêmicas e pela disponibilidade durante todas as etapas desta pesquisa. Sua experiência, conhecimento e comprometimento foram fundamentais para o desenvolvimento desta dissertação e para meu crescimento como pesquisador.

Aos professores do **Mestrado Profissional em Administração da UniAlfa**, pelos conhecimentos compartilhados e pelas reflexões que contribuíram significativamente para minha formação acadêmica e profissional.

A todos os participantes da pesquisa, que gentilmente disponibilizaram seu tempo e compartilharam suas experiências, tornando possível a realização deste estudo.

Por fim, agradeço a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a concretização desta dissertação e para mais esta etapa de minha trajetória.

Meu sincero agradecimento.

RESUMO

A Gestão de Processos de Negócios (Business Process Management – BPM) tem sido amplamente utilizada para promover eficiência, eficácia e geração de valor nas organizações. Contudo, sua aplicação em empresas públicas ainda enfrenta desafios ligados à burocracia, à complexidade organizacional e às limitações do ambiente institucional. Esta pesquisa teve como objetivo avaliar o indicativo de maturidade do BPM a partir da medição dos Dez Princípios do Bom BPM em uma grande empresa pública brasileira, considerando a percepção de equipes estratégicas e lideranças operacionais envolvidas com a gestão imobiliária. Metodologicamente, caracteriza-se como estudo de caso de abordagem mista com predominância qualitativa. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com dezesseis participantes, oito do grupo estratégico e oito do operacional, utilizando o instrumento de Badakhshan *et al.* (2023), complementado por questões abertas. Os dados estruturados foram analisados por estatística descritiva, e os qualitativos por análise lexical no software IRAMUTEQ, interpretados pela técnica de combinação de padrões. Os resultados quantitativos indicaram, em ambos os grupos, indicativo global de maturidade compatível com o estágio Gerenciado, segundo Paulk *et al.* (1993). Já os qualitativos revelaram assimetrias perceptivas relevantes, especialmente nos princípios Consciência do Contexto, Continuidade, Holismo, Entendimento Conjunto e Propósito. As evidências sugerem que a institucionalização do BPM está mais avançada na dimensão estrutural do que na cognitiva e cultural. Como contribuição teórica, amplia a aplicação do instrumento no setor público brasileiro; como contribuição prática, oferece subsídios para aperfeiçoar a gestão imobiliária mediante capacitação, alinhamento hierárquico e evolução dos sistemas de informação. Conclui-se que a maturidade heterogênea entre os princípios exige compartilhamento de conhecimento, integração e construção de entendimento comum.

Palavras-chave: Gestão de Processos de Negócios. Maturidade BPM. Empresa Pública. Gestão Imobiliária. Dez Princípios do Bom BPM.

ABSTRACT

Business Process Management (BPM) has been widely used to promote efficiency, effectiveness, and value creation in organizations. However, its application in public enterprises still faces challenges related to bureaucracy, organizational complexity, and the limitations of the institutional environment. This research aimed to assess the indication of BPM maturity by measuring the Ten Principles of Good BPM in a large Brazilian public company, considering the perceptions of strategic teams and operational leaders involved in real estate management. Methodologically, it is characterized as a case study with a mixed approach and qualitative predominance. Semi-structured interviews were conducted with sixteen participants, eight from the strategic group and eight from the operational group, using the instrument developed by Badakhshan *et al.* (2023), complemented by open-ended questions. Structured data were analyzed through descriptive statistics, while qualitative data underwent lexical analysis using IRAMUTEQ software, interpreted through the pattern matching technique. The quantitative results indicated, in both groups, an overall indication compatible with the Managed stage, according to Paulk *et al.* (1993). The qualitative results, however, revealed relevant perceptual asymmetries, especially in the principles of Context Awareness, Continuity, Holism, Joint Understanding, and Purpose. The evidence suggests that BPM institutionalization is more advanced in its structural dimension than in its cognitive and cultural dimensions. As a theoretical contribution, it extends the application of the instrument to the Brazilian public sector; as a practical contribution, it offers input for improving real estate management through training, hierarchical alignment, and the evolution of information systems. It is concluded that maturity is heterogeneous across principles, requiring knowledge sharing, integration, and the construction of common understanding.

Keywords: Business Process Management. BPM Maturity. Public Company. Real Estate Management. Ten Principles of Good BPM.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Instrumentos de Medição BPM	36
Figura 2 - Relação entre BPM, os Dez Princípios do Bom BPM e a avaliação da maturidade.....	42
Figura 3 - Análise Fatorial de Correspondência - corpus consolidado	62
Figura 4 - Dendrograma - Grupo Estratégico	63
Figura 5 - Dendrograma - Grupo Operacional	65
Figura 6 - Dendrograma Princípio da Consciência do Contexto.....	66
Figura 7 - Grafo de Similitude do Grupo Estratégico - CA	67
Figura 8 - Grafo de Similitude do Grupo Operacional - CA.....	68
Figura 9 - Dendrograma do Princípio da Continuidade	72
Figura 10 - Grafo de Similitude do Grupo Estratégico - CO.....	73
Figura 11 - Grafo de Similitude do Grupo Operacional - CO	74
Figura 12 - Dendrograma do Princípio da Capacitação	77
Figura 13 - Grafo de Similitude do Grupo Estratégico - EN.....	78
Figura 14 - Grafo de Similitude do Grupo Operacional - EN	79
Figura 15 - Dendrograma do Princípio do Holismo	83
Figura 16 - Grafo de Similitude do Grupo Estratégico - HO	84
Figura 17 - Grafo de Similitude do Grupo Operacional - HO.....	85
Figura 18 - Dendrograma do Princípio da Institucionalização.....	89
Figura 19 - Grafo de Similitude do Grupo Estratégico - INST	90
Figura 20 - Grafo de Similitude do Grupo Operacional - INST.....	91
Figura 21 - Dendrograma do Princípio do Envolvimento	95
Figura 22 - Grafo de Similitude do Grupo Estratégico - IN.....	96
Figura 23 - Grafo de Similitude do Grupo Operacional - IN	97
Figura 24 - Dendrograma do Princípio do Entendimento Conjunto	101
Figura 25 - Grafo de Similitude do Grupo Estratégico - JU.....	102
Figura 26 - Grafo de Similitude do Grupo Operacional - JU	103
Figura 27 - Nuvem de Palavras do Princípio do Propósito	107
Figura 28 - Grafo de Similitude do Grupo Estratégico - PU	108
Figura 29 - Grafo de Similitude do Grupo Operacional - PU	109
Figura 30 - Dendrograma Princípio da Simplicidade.....	113
Figura 31 - Grafo de Similitude do Grupo Estratégico - SI.....	114
Figura 32 - Grafo de Similitude do Grupo Operacional - SI.....	115
Figura 33 - Dendrograma do Princípio da Apropriação da Tecnologia	119

Figura 34 - Grafo de Similitude do Grupo Estratégico - TI	120
Figura 35 - Grafo de Similitude do Grupo Operacional - TI.....	121

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - <i>Principles of Good Business Process Management</i> e as referências de vom Brocke <i>et al.</i> (2014)	22
Quadro 2 - Estrutura dos cinco níveis de maturidade de Paulk <i>et al.</i> (1993)	37
Quadro 3 - Perfil agregado dos participantes	47
Quadro 4 – Objetivos e procedimentos metodológicos.....	48
Quadro 5 – Siglas dos princípios.....	50
Quadro 6 - Matriz de Amarração.....	53
Quadro 7 – Parâmetros de processamento IRAMUTEQ.....	60
Quadro 8 - Indicativo de aderências aos Dez Princípios do Bom BPM	124

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Escala de indicativo de estágio de maturidade.....	49
Tabela 2 - Indicativo do estágio de maturidade do Grupo Estratégico.....	56
Tabela 3 - Indicativo do estágio de maturidade do Grupo Operacional.....	57
Tabela 4 - Escala de indicativo de concordância.....	57
Tabela 5 - Representatividade da concordância por princípio - Grupo Estratégico.....	58
Tabela 6 - Representatividade da concordância por princípio – Grupo Operacional.....	58

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABPMP	Association of Business Process Management Professionals
AFC	Análise Fatorial de Correspondência
ANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
Aproveit.	Aproveitamento
Big Data	Conjunto de dados de grande volume, variedade e velocidade
BPM	Business Process Management (Gestão de Processos de Negócios)
BPM MA	Business Process Management Maturity Assessment
BPMN	Business Process Model and Notation
CA	Princípio da Consciência do Contexto
CHD	Classificação Hierárquica Descendente
CMM	Capability Maturity Model
CO	Princípio da Continuidade
CXM	Customer Experience Management (Gestão da Experiência do Cliente)
EN	Princípio da Capacitação
ERP	Enterprise Resource Planning
F.ativas	Formas Ativas
HO	Princípio do Holismo
IA	Inteligência Artificial
INST	Princípio da Institucionalização
IN	Princípio do Envolvimento
IoT	Internet of Things (Internet das Coisas)
IRAMUTEQ	Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires
JU	Princípio do Entendimento Conjunto
LO	Liderança Operacional (identificação dos entrevistados)
Ocorr.	Ocorrências
PCM	Prioritisation and Categorisation Method (Método de Priorização e Categorização)
PDCA	Plan, Do, Check, Act
PIB	Produto Interno Bruto
PTF	Process-Technology Fit
PU	Princípio do Propósito

RPA	Robotic Process Automation (Automação Robótica de Processos)
SI	Princípio da Simplicidade
SMIPP	Shutdown Maintenance Intelligent Prioritisation Process
ST	Segmentos de Texto
ST Class.	Segmentos de Texto Classificados
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TI	Tecnologia da Informação
UNIALFA	Centro Universitário Alves Faria
TA	Princípio da Apropriação de Tecnologia

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	16
1.2 LACUNA DE PESQUISA	17
1.3 PERGUNTA DE PESQUISA	19
1.4 OBJETIVOS DA PESQUISA	19
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1 CONCEITOS RELEVANTES DE GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS	20
2.2 DEZ PRINCÍPIOS DO BOM BPM	21
2.2.1 Princípio da Consciência do Contexto	24
2.2.2 Princípio da Continuidade	25
2.2.3 Princípio da Capacitação	25
2.2.4 Princípio do Holismo	26
2.2.5 Princípio da Institucionalização	26
2.2.6 Princípio do Envolvimento	27
2.2.7 Princípio do Entendimento Conjunto	28
2.2.8 Princípio do Propósito	28
2.2.9 Princípio da Simplicidade	29
2.2.10 Princípio da Apropriação de Tecnologia	30
2.2.11 Estudos recentes que tomam como referência os Dez Princípios do Bom BPM	31
2.3 GESTÃO DE ATIVOS IMOBILIÁRIOS E GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO	33
2.3.1 Gestão patrimonial e imobiliária no setor público	33
2.3.2 Governança pública e mecanismos de controle	34
2.3.3 Tensões entre eficiência e conformidade	34
2.4 INSTRUMENTOS DE MEDIÇÃO DE MATURIDADE DO BPM	35
2.5 SÍNTESE TEÓRICA EXPLICATIVA	40
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	43
3.1 PROPOSIÇÕES DO ESTUDO DE CASO	44
3.2 UNIDADES DE ANÁLISE	45
3.2.1 Seleção e perfil dos participantes	46
3.3 LÓGICA QUE UNE OS DADOS ÀS PROPOSIÇÕES	47
3.4 CRITÉRIOS PARA INTERPRETAR AS CONSTATAÇÕES	49
3.5 MATRIZ DE AMARRAÇÃO	52
3.6 UTILIZAÇÃO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL COMO FERRAMENTA DE APOIO	54

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	55
4.1 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS QUANTITATIVOS	56
4.2 ANÁLISE LEXICAL E DISCUSSÃO QUALITATIVA DOS RESULTADOS	59
4.3 DISCUSSÃO SOBRE O PRINCÍPIO DA CONSCIÊNCIA DO CONTEXTO.....	66
4.4 DISCUSSÃO SOBRE O PRINCÍPIO DA CONTINUIDADE	71
4.5 DISCUSSÃO SOBRE O PRINCÍPIO DA CAPACITAÇÃO	76
4.6 DISCUSSÃO SOBRE O PRINCÍPIO DO HOLISMO	81
4.7 DISCUSSÃO SOBRE O PRINCÍPIO DA INSTITUCIONALIZAÇÃO	87
4.8 DISCUSSÃO SOBRE O PRINCÍPIO DO ENVOLVIMENTO.....	93
4.9 DISCUSSÃO SOBRE O PRINCÍPIO DO ENTENDIMENTO CONJUNTO	100
4.10 DISCUSSÃO SOBRE O PRINCÍPIO DO PROPÓSITO	106
4.11 DISCUSSÃO SOBRE O PRINCÍPIO DA SIMPLICIDADE	112
4.12 DISCUSSÃO SOBRE O PRINCÍPIO DA APROPRIAÇÃO DE TECNOLOGIA.....	118
4.13 SÍNTESE INTEGRADA DOS RESULTADOS.....	123
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	128
REFERÊNCIAS	134
APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA DE ESTUDO DE CASO	142
APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE	145
APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO	147
APÊNDICE D – SCRIPT PARA OTIMIZAÇÃO DO <i>CORPUS</i>.....	155

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Para se adequar à realidade da Indústria 4.0 e manter a vantagem competitiva, as organizações precisam inovar e impulsionar seus processos por meio de recursos como interconectividade, integração operacional, transparência e resposta imediata ao mercado que podem ser aplicados por meio da Gestão de Processos de Negócios (BPM) orientada a dados (CZVETKÓ *et al.*, 2022). Nesse cenário de transformação, o setor público, incluindo as empresas públicas, também está inserido.

Contudo, como destacam Takagi *et al.* (2024), a administração pública possui muitos desafios com relação ao atendimento das demandas operacionais ou na transformação e melhoria dos processos, em decorrência da relação íntima com o excesso de burocracia. Diante disso, é um desafio alinhar o contexto da gestão pública e do gerenciamento de processos de negócios em direção ao sucesso nos projetos organizacionais. Além disso, a abordagem BPM tem maior probabilidade de insucesso em instituições públicas que em empresas privadas. Entre os fatores que explicam essa dificuldade estão, sobretudo, a influência das mudanças políticas, limitações da discricionariedade dos administradores e regras específicas da administração pública (SILVA, 2014).

Diante desse quadro de desafios, o objeto de estudo eleito para esta pesquisa é uma grande estatal brasileira. Segundo o *Relatório Agregado das Empresas Estatais Federais*, atualmente, existem diversas empresas estatais atuando nos mais diversos setores da economia como uma extensão do poder público a fim de atender ao interesse público e cumprir os deveres descritos nas respectivas leis de criação (BRASIL, 2025). Nesse relatório, nota-se que elas constituem um grupo diversificado de empresas, desde empresas de grande porte a empresas de atuação regional.

De acordo com o Relatório Agregado das Empresas Estatais Federais 2025 - Base 2024, em 2024 as empresas estatais federais, juntas, faturaram R\$ 1,309 trilhão, crescimento de 4,90% em relação ao ano anterior e produziram lucro líquido de R\$ 116,6 bilhões. Outro dado que demonstra a relevância delas é a participação no Produto Interno Bruto - PIB, elas representam 5,36% do PIB brasileiro (BRASIL, 2025).

No âmbito desta pesquisa, a empresa selecionada é uma estatal de grande porte, com atuação nacional e longa trajetória institucional. Trata-se de uma organização com estrutura complexa e quadro funcional expressivo. A pesquisa concentra-se no macroprocesso de gestão de ativos imobiliários, classificado como processo de suporte. Assim, além dos desafios como

entidade estatal, ela possui obstáculos relacionados à complexidade do tamanho e do setor de atuação.

Apesar das dificuldades relatadas, Takagi *et al.* (2024) argumentam que o modelo BPM pode ajudar as instituições públicas a superar os atuais desafios mercadológicos. Complementarmente, Szelągowski e Sliż (2024) reforçam que o modelo de maturidade de processo e a utilização cotidiana da prática BPM refletem positivamente na flexibilidade e eficiência nas operações da organização, podendo ser uma alternativa de aplicação nas organizações públicas. Scarvada *et al.* (2025) acrescentam que a Gestão de Processos de Negócios ao incorporar uma abordagem de ciclo de vida completa focada em melhoria contínua pode ser determinante para alcançar a excelência operacional.

Deste modo, ainda que haja avanços conceituais e empíricos na disciplina BPM, observa-se que a maioria dos estudos se concentra no setor privado, deixando em segundo plano a análise de empresas públicas. Essa escassez é particularmente relevante porque tais instituições, embora estejam submetidas a exigências de eficiência semelhantes às organizações privadas, enfrentam restrições adicionais impostas pela burocracia estatal, mudanças de orientação política e necessidade de atender ao interesse público. Nesse contexto, torna-se fundamental compreender de que forma o BPM pode ser aplicado em empresas públicas de grande porte, especialmente considerando os desafios específicos do setor.

1.2 LACUNA DE PESQUISA

Business Process Management, ou traduzido para o português como Gestão dos Processos de Negócios, tem evoluído nos últimos anos como campo de pesquisa. Moreira e Dallavalle (2024a), apesar da evolução da disciplina, ressaltam que é essencial ampliar a compreensão da abordagem BPM dentro do contexto mais amplo de gestão e negócios, dada a importância da inovação e da eficiência operacional para a sobrevivência das organizações. No caso do setor público, Takagi *et al.* (2024) defendem que o sucesso dos projetos de BPM pode auxiliar na melhoria da prestação dos serviços públicos.

Em um primeiro nível, de natureza contextual, observa-se que, majoritariamente, a pesquisa sobre a abordagem do gerenciamento de processos de negócios discute a aplicação em empresas privadas e, apenas em alguns casos, em organizações públicas (ŠTEMBERGER *et al.*, 2024; SZELAĞOWSKI E SLIŻ, 2024; BERNIAK-WOŹNY E SZELAĞOWSKI, 2024). Os estudos envolvendo organizações públicas, a título de exemplo Silva (2014), Christiansson e Rentzhog (2020), Klein *et al.* (2023) e Takagi *et al.* (2024), são escassos. Ademais, as

pesquisas envolvendo a aplicação do BPM em empresas públicas brasileiras, particularmente em organizações de grande porte e elevada complexidade operacional, como o caso do objeto de estudo, são raras, quase inexistentes.

Em um segundo nível, de natureza metodológica, existe a necessidade de aplicar os conceitos elaborados no campo científico no cotidiano das organizações, como observado por Badakhshan *et al.* (2023). Diante dessa lacuna, os autores propuseram a utilização de um instrumento de medição que incorpora os Dez Princípios do Bom BPM elaborados por vom Brocke *et al.* (2014). Entretanto, eles próprios destacam a necessidade de aprimoramento contínuo do instrumento desenvolvido, bem como de aferir a evolução de setores em relação ao modelo BPM e de analisar o relacionamento entre os dez princípios. Além disso, os resultados obtidos com a aplicação do mecanismo de medição dos princípios possibilitam a identificação de ações adequadas para maximizar os resultados da organização. Permanece, contudo, a carência de aplicações empíricas desse instrumento em diferentes contextos organizacionais, sobretudo no setor público.

Em um terceiro nível, de natureza analítica, destacam-se os aspectos relacionados à cultura organizacional e à percepção dos diferentes níveis hierárquicos. Schmiedel, Recker e vom Brocke (2020), que também estudaram a relação entre cultura BPM, métodos BPM e desempenho dos processos, não conseguiram medir a relação entre os níveis organizacionais. Por fim, Benraad *et al.* (2021), em sua pesquisa sobre a influência da cultura de apoio ao BPM, sugerem estudos futuros sobre o papel organizacional do funcionário individual, considerando a alta e a média gerência em comparação com os membros da equipe operacional. Evidencia-se, assim, a necessidade de compreender como diferentes níveis hierárquicos percebem a maturidade BPM, considerando a distância entre a formulação e a modelagem dos processos e a sua execução cotidiana.

Dessa forma, a lacuna de pesquisa resulta do encontro desses três níveis: a carência de investigações que explorem a adoção da gestão de processos de negócio em empresas públicas brasileiras de grande porte e alta complexidade; a necessidade de testar e aprimorar, em diferentes contextos, o instrumento que avalia a aplicação dos Dez Princípios do Bom BPM, sobretudo no setor público; e a necessidade de compreender como a maturidade percebida varia conforme a posição dos atores no processo. Este estudo busca contribuir justamente nesse espaço: não apenas aplica um instrumento de medição, mas testa sua utilidade em um contexto público brasileiro e evidencia que a maturidade percebida em gerenciamento de processos de negócios varia conforme a posição dos atores no processo, sob a ótica dos princípios do bom BPM.

1.3 PERGUNTA DE PESQUISA

Dessa forma, objetivando contribuir com a pesquisa do BPM em empresas públicas e ao considerar as possibilidades de pesquisa apresentadas por Badakhshan *et al.* (2023) acrescida da sugestão de Benraad *et al.* (2021), o presente estudo pretende responder à seguinte pergunta: **Qual o indicativo de maturidade da Gestão de Processos de Negócios de gestão imobiliária de uma grande empresa pública, a partir da aderência aos Dez Princípios do Bom BPM, considerando a percepção da equipe estratégica e da liderança operacional dos processos de gestão imobiliária?**

1.4 OBJETIVOS DA PESQUISA

Objetivo geral: Avaliar o indicativo de maturidade da Gestão de Processos de Negócios nos processos de gestão imobiliária de uma grande empresa pública, com base na aderência aos Dez Princípios do Bom BPM e nas percepções de equipe estratégica e das lideranças operacionais.

Objetivos específicos:

- Avaliar o indicativo de maturidade BPM percebido pela equipe estratégica nos processos de gestão imobiliária, com base nos Dez Princípios do Bom BPM;
- Avaliar o indicativo de maturidade BPM percebido pelas lideranças operacionais nos processos de gestão imobiliária, com base nos Dez Princípios do Bom BPM;
- Identificar convergência ou divergência das percepções da equipe estratégica e da liderança operacional em relação aos processos de gestão imobiliária baseados nos dez princípios do BPM;

O capítulo seguinte apresenta a fundamentação teórica que sustenta esta pesquisa, abordando os principais conceitos relacionados à Gestão de Processos de Negócios, aos Dez Princípios do Bom BPM, aos instrumentos de medição e aos modelos de maturidade utilizados como base para a análise dos resultados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, a pesquisa explora conceitos relevantes sobre BPM, estudos que possuem relação direta e indireta com cada princípio do bom BPM, pesquisas fundamentadas nas pesquisas de vom Brocke *et al.* (2014) e finaliza com análise e comparação com alguns de instrumentos de medição de maturidade de processos de negócio.

2.1 CONCEITOS RELEVANTES DE GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS

Processo é um conjunto de funções numa determinada sequência que fornece valor a um cliente, segundo a *Association of Business Process Management Professionals Brazil – ABPMP Brasil* (2021). De modo mais amplo, um processo pode ser compreendido como o encadeamento de atividades que transformam insumos em produtos ou serviços destinados a um cliente. Com o mundo cada vez mais dinâmico, instável e competitivo, o bom gerenciamento dos processos de negócios torna-se parcela relevante na obtenção de eficiência e excelência operacional, independentemente do setor de atuação ou do tamanho da organização. Alinhada aos objetivos estratégicos da organização, a gestão de processos apoia a inovação e a melhoria contínua das atividades.

Continuando com a apresentação de conceitos relevantes, de acordo com a ABPMP Brasil (2021), a Gestão de Processos de Negócios é um domínio do conhecimento que conecta a estratégia e os objetivos organizacionais com as necessidades e expectativas dos clientes, orientado por processos de ponta a ponta. Para Lee e Dale (1998), BPM pode ser entendida como uma abordagem centrada no cliente para a gestão estruturada, mensuração e melhoria contínua de todos os processos da empresa através do empoderamento e engajamento dos funcionários e trabalho em equipe multifuncional.

Por sua vez, Beerepoot *et al.* (2023) conceituam BPM como uma metodologia preocupada com o design, análise e gestão dos processos dentro e entre organizações, metodologia que comumente se utiliza de recursos da Tecnologia da Informação. De forma complementar, Szelągowski e Berniak-Woźny (2022) argumentam que o gerenciamento de processos de negócios tradicional pressupõe que todo o conhecimento necessário para a realização de um processo seja explícito e esteja disponível previamente ao seu início. Tal concepção aplica-se, sobretudo, a processos estáticos.

Além de conceitos, Moreira e Dallavalle (2024a) afirmam que é essencial incorporar o BPM em sentido mais amplo à gestão dos negócios, de modo a promover a inovação e a

eficiência operacional, tópicos indispensáveis para a sobrevivência das empresas. Por sua vez, Szelągowski e Berniak-Woźny (2024) alertam para a necessidade de evoluir o BPM para atender às demandas de ambientes intensivos em conhecimento, como os característicos da Indústria 4.0 e 5.0.

Vom Brocke *et al.* (2014) objetivando promover o entendimento da disciplina BPM propuseram os dez princípios que tipificam a gestão de processos de negócio como um campo de conhecimento e norteiam a utilização bem-sucedida no cotidiano empresarial. Os autores esperam que os princípios fortaleçam a essência do BPM conduzindo as iniciativas de gerenciamento de processos de negócios na prática, cumprindo a promessa de uma transformação integrada e sustentável.

No subitem seguinte serão tratados conceitos e pesquisas com relação direta e indireta com os princípios do bom BPM, abordados individualmente, além de pesquisas publicadas nas principais revistas fundamentadas nos princípios do bom BPM.

2.2 DEZ PRINCÍPIOS DO BOM BPM

Badakhshan *et al.* (2023) explicam que os Dez Princípios do Bom BPM foram desenvolvidos pela comunidade de pesquisadores e profissionais de referência em gerenciamento de processos com o objetivo de nortear as iniciativas em BPM, centrada no planejamento e escopo da gestão de processos de negócio. Além disso, a pesquisa também almeja orientar o campo de pesquisa e satisfazer adequadamente às necessidades práticas.

O estudo de vom Brocke *et al.* (2014) propôs os seguintes princípios:

1. **Princípio da Consciência do Contexto** refere-se à adaptabilidade ao contexto em que está inserido, considerando as variáveis ambientais e as incertezas organizacionais.
2. **Princípio da Continuidade**, as práticas de BPM devem ser sustentáveis e contínuas, focando em melhorias de longo prazo e não apenas em ganhos pontuais ou soluções momentâneas.
3. **Princípio da Capacitação** refere-se ao desenvolvimento de competências individuais e organizacionais sustentando o BPM de forma contínua, promovendo autonomia e evolução interna ao longo do tempo.
4. **Princípio do Holismo**, a prática BPM deve ser holística considerando a organização como um todo envolvendo aspectos estratégicos, mercadológicos, técnicos e sociais.

5. **Princípio da Institucionalização**, refere-se à institucionalização do BPM por meio da governança dos processos de negócio, integrando estruturas, funções e responsabilidades específicas à estrutura organizacional, como centros de excelência e papéis definidos.
6. **Princípio do Envolvimento** refere-se ao envolvimento e compromisso de todas as partes envolvidas com os Processos de Negócios da instituição.
7. **Princípio do Entendimento Conjunto** refere-se a linguagem comum ou sentido compartilhado de BPM por meio do qual as partes envolvidas visualizem, enquadrem e analisem os sistemas organizacionais.
8. **Princípio do Propósito** refere-se ao alinhamento dos processos de negócio com a missão, visão e objetivos estratégicos da organização, garantindo que o BPM contribua efetivamente para a criação de valor e alcance de metas organizacionais.
9. **Princípio da Simplicidade** refere-se ao desenvolvimento de soluções simples buscando a economicidade de recursos evitando o excesso de complexidade.
10. **Princípio da Apropriação de Tecnologia** refere-se ao uso adequado da TI para aumentar eficiência e eficácia dos Processos de Negócios, promovendo soluções integradas que beneficiem toda a organização e favoreçam a inovação digital.

O Quadro 1 adiante é síntese das pesquisas que fundamentaram a proposição dos princípios como postulado no trabalho de vom Brocke *et al.* (2014).
 Quadro 1 - *Principles of Good Business Process Management* e as referências de vom Brocke *et al.* (2014)

Princípio	Teorias/Conceitos Chave	Autores referência
1. Consciência do Contexto	Teoria da Contingência	Donaldson (2001), Rosemann <i>et al.</i> (2008), Ploesser e Recker (2011)
2. Continuidade	Melhoria Contínua, Mentalidade de Processo	Trkman (2010), Hammer (2010), Vom Brocke <i>et al.</i> (2010a), Schmiedel <i>et al.</i> (2013)
3. Capacitação	Capacidades Dinâmicas, Competências Pessoais	Teece (2009), Müller <i>et al.</i> (2013), Plattfaut <i>et al.</i> (2011), Škrinjar e Trkman (2013)
4. Holismo	Compreensão Holística do BPM, Fatores Abrangentes do BPM	Hammer (2010), Harmon (2010), Vom Brocke e Rosemann (2013), de Bruin & Rosemann (2005)
5. Institucionalização	Governança de Processos de Negócio	Markus e Jacobson (2010), Galbraith (1994), Power (2011), Danilova (2019), Rosemann (2010)

6. Envolvimento	Engajamento de Stakeholders	Rosemann (2006a, 2006b), Sarker e Sidorova (2006),
7. Entendimento Conjunto	Modelagem de Processos	Curtis <i>et al.</i> (1992), Recker <i>et al.</i> (2009), Mendling <i>et al.</i> (2012), Becker <i>et al.</i> (2000)
8. Propósito	BPM Orientado a Valor	Franz e Kirchmer (2012), Vom Brocke <i>et al.</i> (2010b), Bandara <i>et al.</i> (2010b), Rosemann (2006b), Nwabueze (2012)
9. Simplicidade		Vom Brocke <i>et al.</i> (2013)
10. Apropriação de Tecnologia	TI e Criação de Valor, Alinhamento Negócio-TI	Davenport (1993), van den Bergh e Viane (2012), Mitchell e Zmud (1999), Luftman e Derksen (2012), Viaene <i>et al.</i> (2011)

Fonte: elaborado pelo autor com base em vom Brocke *et al.* (2014).

Desde a publicação, a pesquisa de vom Brocke *et al.* (2014) tem sido citada em estudos sobre BPM para várias finalidades como medição de maturidades de processos nas organizações nos estudos de Alshathry (2016) e Szelągowski e Sliż (2024), avaliação de método de priorização e categorização (PCM) impactando o envolvimento das partes interessadas nas avaliações dos processos, Ohlsson, Han e Bouwman (2017). Os princípios também são citados no estudo de desenvolvimento de mapas para o diagnóstico holístico da Gestão de Processos de Negócios (BPM), Nogueira, Pádua e Bernardo (2022). Nas pesquisas de Giacosa, Mazzoleni e Usai (2018), Frank *et al.* (2020) e finalmente Badakhshan *et al.* (2023), as descobertas de vom Brocke *et al.* (2014) são utilizadas como referência.

Badakhshan *et al.* (2023) em sua pesquisa identificaram que não havia mecanismo de medição na prática dos Dez Princípios do Bom BPM e eles o desenvolveram para medir o grau de incorporação dos princípios nas organizações. Os pesquisadores acrescentam que o instrumento pode avaliar a maturidade dos processos, observando todos os princípios simultaneamente, quanto os fatores críticos de sucesso, observando os princípios separadamente (BADAKHSHAN *et al.*, 2023). Através da aplicação do instrumento é possível comparar o fomento do BPM entre os mais diversos setores no âmbito de uma organização ou de várias organizações bem como a inter-relação entre os princípios.

Os próximos tópicos apresentarão atualização das pesquisas que abordam os princípios propostos, diretamente ou indiretamente, por vom Brocke *et al.* (2014) e estudados por Badakhshan *et al.* (2023). Posteriormente, os dez Princípios serão estudados individualmente. Depois, serão apresentadas as pesquisas que fazem referência aos princípios ou aos dois trabalhos acadêmicos, concomitante ou isolados. O próximo subcapítulo tratará da gestão de

ativos imobiliários e o seguinte indicará as pesquisas sobre mecanismo de avaliação da gestão de processos.

2.2.1 Princípio da Consciência do Contexto

O princípio da consciência do contexto propõe que a Gestão de Processos de Negócios deve ser adaptável às configurações das organizações e aos fatores gerais que impactam os processos de negócios, não existe um método único no que se refere à BPM (BADAKHSHAN *et al.*, 2023). Vom Brocke *et al.* (2014) demonstram que o princípio é essencial para evitar o emprego de abordagem padronizadas em processos distintos, além de remeter à Teoria da Contingência amplamente estudada e citada por diversos autores.

Outras pesquisas, a exemplo de vom Brocke, Zelt e Schmiedel (2016), estudaram os fatores que influenciam o contexto do BPM nas empresas e propuseram um modelo de identificação do contexto em que o BPM está inserido. De acordo com essa abordagem, o contexto é estruturado a partir de quatro dimensões a saber: objetivo, processo, organização e ambiente. A primeira dimensão remete ao direcionamento dos processos, sem objetivos bem definidos, processos de menor impacto podem ser priorizados. A outra dimensão é relacionada à natureza do processo, processo essencial ou suporte. Por derradeiro, a organização e o ambiente, um relacionado a fatores internos da organização e o outro a fatores externos. Elas devem ser ponderadas de forma integrada para promover a eficácia da gestão e a sua adaptação.

Pesquisas mais recentes também enfatizam a importância da consciência do contexto no gerenciamento de processos de negócio, nos mais variados propósitos e abordagens. Szelągowski e Berniak-Woźny (2022) apresentam um modelo de avaliação de maturidade de processo. Os autores enfatizam a necessidade de apresentar modelos de avaliação de maturidade dos processos considerando o contexto em que a organização está inserida promovendo maior dinamicidade aos processos. Por outro lado, Viegas e Costa (2023) propõem um modelo de avaliação de maturidade de processos adaptado ao contexto das empresas, podendo ser aplicado em empresas de qualquer tamanho. Os autores afirmam que a flexibilidade ao contexto é uma das questões essenciais para avaliação da maturidade dos processos e a obtenção de sucesso dos projetos de BPM.

Adams *et al.* (2025) estudaram a influência do contexto na seleção de processos ao longo do ciclo de vida. O estudo focou nas características dos gestores e o contexto em que eles estão inseridos e seu impacto na seleção dos processos. De modo semelhante, Oukharijane *et al.* (2025) referem-se ao princípio da consciência do contexto quando apresentam uma

taxonomia para auto adaptação dos processos de negócios e exaltam o conceito do princípio supracitado como um requisito para a implantação do sistema.

2.2.2 Princípio da Continuidade

Para vom Brocke *et al.* (2014) a abordagem BPM não deve ser aplicada apenas em momento ou problema específico para maximizar os resultados organizacionais, ela deve ser uma conduta permanente promovendo ganhos contínuos de eficiência e eficácia. Badakhshan *et al.* (2023) reafirmam que a Gestão de Processos de Negócios deve ser uma prática durável para extrair benefícios a longo prazo.

Outras pesquisas também utilizam o conceito do princípio da continuidade em outros contextos. Scarvada *et al.* (2025), por exemplo, propõem uma estrutura de Gerenciamento de Processos de Negócios objetivando a excelência operacional. Os pesquisadores afirmam que as organizações devem buscar o aprimoramento permanente do BPM para alcançar a excelência operacional.

2.2.3 Princípio da Capacitação

O Princípio da Capacitação preconiza que para ter êxito com a abordagem BPM as organizações precisam investir na qualificação dos recursos internos para apoiar o desempenho da Gestão de Processos de Negócios. Habral *et al.* (2021) remetem ao princípio quando apresentaram um modelo de competências, funções e sua importância no BPM. O estudo enfatiza que o conceito de processos de negócios é mais amplo que mera automação e que o fator humano, bem como competências específicas, pode influenciar a evolução e o sucesso do BPM nas organizações.

Ao passo que Shafagatova e Van Looy (2021) relacionam com a capacitação quando descrevem como a formação de equipes e trabalhadores baseados nos processos de negócios afetam positivamente o resultado da organização. A pesquisa evidenciou como as avaliações e recompensas orientadas a processos afetam o desempenho da organização. Enquanto, Cohen, Hendrischky e Jorge (2021) argumentam que o processo de desenvolvimento de lideranças e competências em Gestão por Processos por participantes atores-chave foi um fator determinante para o sucesso da implantação da Gestão por Processos em uma instituição pública brasileira.

2.2.4 Princípio do Holismo

O princípio do Holismo postula que o BPM não deve focar em áreas ou departamentos, ele deve estar alinhado à cadeia de valor da instituição e envolver aspectos mercadológicos, técnicos, sociais e estratégicos (VOM BROCKE *et al.*, 2014). A visão holística na abordagem de gerenciamento de processos de negócios possui relevância sendo objeto de pesquisa específica. Nogueira, Pádua e Bernardo (2022) formularam um mapa para diagnóstico holístico do BPM, principalmente para a etapa de análise dos processos. O estudo ainda ressalta que as organizações no desenho dos processos abordam todas as dimensões para evitar abordagem específica ou deficiente do BPM.

Ao passo que outras pesquisas o abordam de forma complementar, tal como Kir e Erdogan (2021) que recomendaram o *Agile BPM* como metodologia a ser utilizada em ambientes voláteis e que requerem sistemas complexos adaptáveis. O estudo demonstrou a importância da visão holística na aplicabilidade de metodologia para o atual mercado, Indústria 4.0. Szelągowski e Sliż (2024) sugeriram, por sua vez, um método para avaliação da maturidade de processos na Indústria 4.0 e Indústria 5.0, os pesquisadores sugerem que ao aliar o método de avaliação da maturidade dos processos de negócios à Gestão do Conhecimento o modelo proposto representa com maior clareza a compreensão holística à abordagem BPM.

Em contraste, Szelągowski e Berniak-Woźny (2024) descreveram visão para o futuro para a pesquisa sobre BPM, os pesquisadores afirmam que as organizações na Indústria 4.0 e Indústria 5.0 necessitam da Gestão de Processos de Negócios com visão holística e mais adaptativa para o mercado exigente quanto a trabalhos intensivos em conhecimento.

2.2.5 Princípio da Institucionalização

Para promover uma boa gestão dos processos de negócios, os estudos de vom Brocke *et al.* (2014) e Badakhshan *et al.* (2023) apontaram a necessidade de a organização estabelecer políticas de governança e criar funções na estrutura organizacional. É possível visualizar o Princípio da Institucionalização quando Christiansson e Rentzhog (2020) enfatizam a estrutura e governança como requisitos primordiais orientados a processos para aumentar o desempenho organizacional. O estudo envolveu o aprendizado da jornada de orientação a processos - BPO em uma empresa sueca.

Por outro lado, Eggers *et al.* (2021) estudaram o impacto da mineração de processos na transparência dos processos. Eles descrevem a necessidade de institucionalizar funções

específicas para potencializar os benefícios oportunizados pela mineração de processos e as transparências dos processos. Do mesmo modo, Abeygunasekera *et al.* (2022) defenderam uma estrutura para institucionalização da melhoria contínua dos processos de negócio. A pesquisa afirma que as iniciativas de melhoria de processos não devem ocorrer isoladamente em um setor ou departamento, as iniciativas devem ser institucionais da organização.

2.2.6 Princípio do Envolvimento

Cronemyr, Fundin e Wemme (2025) argumentam que o atual ambiente empresarial desafiador demanda entregas cada vez mais rápidas e consequentemente impõe mudanças aceleradas e mais flexíveis. Os pesquisadores acrescentam que os colaboradores possuem papel de destaque nesse cenário de mudanças. Considerando esse ambiente vom Brocke *et al.* (2014) propuseram o princípio do Envolvimento no sentido que todas as partes interessadas devem ser envolvidas com a Gestão de Processos de Negócios.

Além disso, Cohen, Hendrischky e Jorge (2021) estudaram a implantação da Gestão Por Processos em uma instituição pública brasileira e atribuem parte do sucesso da implantação da Gestão de Processos de Negócios ao envolvimento e participação de integrantes-chave de várias áreas e unidades da organização. Por sua vez, Idogawa, Bizarrias e Câmara (2023) ao estudar os fatores críticos de sucesso na gestão de mudanças no BPM identificaram a heterogeneidade do grupo como aspecto relevante no processo de gestão de mudanças. Os pesquisadores afirmam que o envolvimento dos stakeholders afeta diretamente os projetos de mudança dos processos nas organizações.

Na mesma linha de entendimento David *et al.* (2024) argumentam que os funcionários sejam envolvidos efetivamente com a abordagem BPM, as estratégias de implementação devem incluir comunicação clara, treinamento e adoção gradual do novo sistema para atingir os objetivos da abordagem BPM. Ademais, Chang e Chen (2025) realizaram uma investigação dos fatores críticos de sucesso na implementação da transformação digital. Para os pesquisadores, os processos estão relacionados com a transformação digital. Além disso, o engajamento e envolvimento das equipes influenciam significativamente no sucesso na implementação, mas não na integração das tecnologias.

Por último, Chrusciak, Szejka e Canciglieri Junior (2025) afirmam que a adoção de novas tecnologias, IoT, Big Data e Inteligência Artificial, agregado ao engajamento das equipes e a práticas eficazes de BPM contribuem para a tomada de decisões mais assertivas e o aumento da eficiência operacional nas organizações.

2.2.7 Princípio do Entendimento Conjunto

Badakhshan *et al.* (2023) entendem que os colaboradores devem ter o mesmo entendimento dos processos, os motivos e as formas como eles agregam valor para a organização. Além disso, outras pesquisas apresentam conceitos e metodologias que se assemelham ao conceito do Princípio do Entendimento Conjunto, logo uma menção indireta ao princípio. A título de exemplo, Pufahl *et al.* (2022) apresentam os desafios e melhores práticas de utilização da notação BPMN na área de saúde. Os pesquisadores argumentam que a modelagem de processo na área de saúde permite o entendimento conjunto dos processos da área, entretanto, para obter maiores ganhos é necessário que as equipes possuam conhecimento básico com notação.

Enquanto, Nousias, Tsakalidis e Vergidis (2024) defendem que a apresentação gráfica do ciclo de vida do BPM através da *Business Process Model and Notation* - BPMN fornece maior clareza, gerenciamento aprimorado de recursos e tratamento dos erros na implementação da Gestão de Processos de Negócio. Desta forma, promove-se maior entendimento dos processos de negócios para toda a organização.

Todavia Rodrigues (2024) estudou a prática dos Dez Princípios do Bom BPM sob a ótica das capacidades dinâmicas de Marketing em um macroprocesso de inovação de uma empresa de pesquisa e desenvolvimento. O estudo não identificou a aplicação do princípio do Entendimento Conjunto, os entrevistados evidenciaram que o macroprocesso não foi compreendido em sua totalidade. A pesquisa atribui a ocorrência à formação e especialidade da equipe responsável.

Considerando o exposto e como idealizado por vom Brocke *et al.* (2014), os processos devem compor todas as conversas da organização a fim de refletir a noção compartilhada dos processos e forma como podem ser melhorados continuamente.

2.2.8 Princípio do Propósito

Hammer (2002) entende a Gestão de Processos de Negócios como um conjunto de atividades inter-relacionadas atuando juntas para criar um resultado de valor para os clientes, ou seja, um objetivo estratégico para a maioria das organizações. Vom Brocke *et al.* (2014) enfatizam que o Princípio do Propósito apresenta BPM como uma forma de gestão para promover a mudança organizacional e a criação de valor. Moreira e Dallavalle (2024a),

evidenciam explicitamente o princípio quando apontam a integração das estratégias BPM com os objetivos organizacionais mais amplos, principalmente aqueles relacionados à transformação digital, como fundamentais para a manutenção da vantagem competitiva.

Ademais, Takagi *et al.* (2024) sustentam o alinhamento do projeto BPM com os objetivos da organização como um fator de sucesso. Eles acrescentam que em relação às organizações públicas, os objetivos organizacionais demonstram a preocupação da instituição com o desenvolvimento do país. Além disso, Scarvada *et al.* (2025) identificaram fatores-chave de sucesso relacionando o BPM à excelência operacional, entre eles, está o alinhamento estratégico. Os fatores ao longo da pesquisa garantiram a abordagem adequada em diversas fases do ciclo de vida do BPM.

2.2.9 Princípio da Simplicidade

O Princípio da Simplicidade para Badakhshan *et al.* (2023) reflete a economicidade dos processos. A boa Gestão de Processos de Negócios deve criar soluções simples, econômicas e sem excesso de complexidade. Na literatura é possível constatar o princípio tanto de forma indireta quanto explícita. Como se observa em Moussa, Sayed e Allam (2024) que remetem ao princípio quando tratam da necessidade de reduzir a complexidade, alinhar processos operacionais e eliminar más práticas de gestão.

Nesse sentido, Calçado, Ávila e Rosa (2024) argumentam que a abordagem BPM e a metodologia da manufatura enxuta podem gerar resultados tangíveis a baixo custo de investimento em recursos, por meio da conscientização dos gestores da importância do fluxo de informação e da documentação dos processos.

Ao passo que em outros trabalhos científicos opta-se por citar diretamente, a título de exemplo, Szelągowski e Sliż (2024) propuseram um método de avaliação de maturidade do BPM integrando os seis elementos e os Dez Princípios do Bom BPM. Por conseguinte, entre os aspectos avaliados, por meio do instrumento desenvolvido por Badakhshan *et al.* (2023), está o princípio da simplicidade. Adicionalmente, Szelągowski e Berniak-Woźny (2024) na pesquisa sobre os desafios futuros do BPM que os processos de negócios devem ser excepcionais em questão de recursos, tempo e custos e, ao mesmo tempo, ser flexíveis e adaptáveis. O BPM deve buscar equilíbrio entre economicidade, evidenciando o princípio da simplicidade, e flexibilidade e adaptabilidade.

Outros pesquisadores aplicam e discorrem, como pode ser observado, Flório (2025) na tese de doutorado intitulada como “SMIPP: Processo de Priorização Inteligente em Parada de

Manutenção de Ativos Físicos” na qual objetivou identificar em sistemas multiativos homogêneos grupos de atividades de manutenção que em situações de restrição de tempo e orçamento pode ampliar o retorno sobre o investimento. Além disso, o estudo utilizou os Dez Princípios do Bom BPM como arcabouço de avaliação dos processos na organização pesquisada. A pesquisadora constatou que automação das tarefas mais complexas é uma forma de simplificar os processos, ou seja, ela defende a simplicidade funcional.

2.2.10 Princípio da Apropriação de Tecnologia

Vom Brocke *et al.* (2014) explicam que as inovações tecnológicas potencializam a eficácia e eficiência dos processos de negócios e o Princípio da Apropriação de Tecnologia expressa que o gerenciamento dos processos de negócios deve utilizar oportunamente a tecnologia. Existem diversas produções acadêmicas que ligam o BPM ao uso de tecnologia para aumentar os resultados organizacionais e eles fazem alusão ao princípio de vom Brocke *et al.* (2014) indiretamente e diretamente. Como pode ser observado no trabalho de Berniak-Woźny e Szelaowski (2024) no qual defendem que para alcançar a complementaridade entre Gestão de Processos de Negócios e conhecimento nos atuais ambientes organizacionais é necessária a interação das ferramentas práticas, estruturas teóricas e os avanços tecnológicos. Evidenciando, assim, o Princípio da Apropriação de Tecnologia na abordagem BPM.

Por sua vez, Rosemann *et al.* (2024) apresentam uma perspectiva futura da interação entre BPM e TI, eles discorrem sobre as três mudanças do BPM na era da Inteligência Artificial. O estudo traz à tona o Princípio da Apropriação de Tecnologia quando trata do potencial da IA na Gestão de Processos de Negócios para aumentar a eficácia e eficiência dos processos nas organizações. Eles argumentam que a IA apresenta uma nova estrutura tecnológica para a condução da abordagem BPM e o potencial vai além das capacidades atuais de gerenciamento dos processos.

No mesmo sentido, Moreira e Dallavalle (2024a) apresentam as tendências em BPM, entre os temas mais promissores estão aqueles relacionados a tecnologia em especial transformação digital, tecnologia digital, digitalização, internet das coisas - IoT, inteligência artificial e Big Data. A pesquisa demonstra a importância dessas tecnologias no futuro da abordagem BPM impactando principalmente o mercado de trabalho. Adicionalmente, Ahmad e Van Looy (2025) argumentam que as tecnologias inteligência artificial, internet das coisas e automação robótica de processos entre outras tecnologias emergentes aliadas com BPM impulsionam melhorias graduais e inovações de rupturas nas organizações.

Do mesmo modo, Beerepoot *et al.* (2023) demonstram outro aspecto, eles declaram que o BPM diz respeito ao design, a análise e a gestão dos processos internos da organização e dentro do ambiente ou cadeia em que a organização está inserida e ela na maioria das situações envolve tecnologia da informação evidenciando a importância da tecnologia para a abordagem. Contudo, a pesquisa aponta para os principais desafios a serem enfrentados pela Gestão de Processos de Negócios, entre eles a inovação digital, utilização de dados para criação de valor em BPM e o (re)desenho de processos automatizados (BEEREPOOT *et al.*, 2023). Consequentemente, apesar da tecnologia estar intimamente ligada à gestão dos processos, ela apresenta obstáculos a serem superados para aumentar a eficiência e eficácia no BPM.

2.2.11 Estudos recentes que tomam como referência os Dez Princípios do Bom BPM

Na literatura existem várias citações da pesquisa de vom Brocke *et al.* (2014), Badakhshan *et al.* (2023) e dos Dez Princípios do Bom BPM. Nogueira, Pádua e Bernardo (2022), por exemplo, fazem referência explícita aos dez princípios da boa gestão de processos e explicitamente ao princípio do holismo. Os pesquisadores utilizam a referência aos princípios como fundamentais para idealizar e desenvolver um diagnóstico de BPM holístico. Além disso, eles defendem que na fase de diagnóstico dos processos de negócios é fundamental ter uma visão holística para se obter resultados satisfatórios com a Gestão de Processos de Negócio.

Em contrapartida, Szelągowski e Sliż (2024) não fazem menção detalhada dos Dez Princípios do Bom BPM, mas os utilizam para fundamentação teórica na elaboração do conjunto de recomendações para um Modelo de Maturidade em Gestão de Processos de Negócio (BPM MA). Para a construção dos critérios de avaliação de maturidade, Szelągowski e Sliż (2024) usaram o instrumento de medição dos Dez Princípios da Boa Gestão de Processos de Negócios elaborado por Badakhshan *et al.* (2023) e concluíram que o instrumento é essencial para a construção do BPM MA.

Por outro lado, Takagi *et al.* (2024) identificam os desafios e critérios de sucesso dos projetos em Gestão de Processos de Negócios na gestão pública. Eles fazem uma referência superficial aos princípios do bom BPM quando comparam o critério de sucesso "aumento do controle dos processos de negócios" e os princípios de vom Brocke *et al.* (2014). Em contrapartida, Rodrigues (2024) na dissertação com título "O gerenciamento de processos de negócio sob a ótica das capacidades dinâmicas de marketing: o macroprocesso de inovação de uma empresa de pesquisa e desenvolvimento" utiliza os Dez Princípios do Bom BPM apresentados por vom Brocke *et al.* (2014) e Badakhshan *et al.* (2023) para fundamentar

teoricamente o trabalho. A pesquisadora argumenta que o uso dos princípios direciona as iniciativas em Gestão de Processos de Negócio em nível estratégico e avalia as boas práticas no contexto organizacional. Rodrigues (2024) ainda aplica o instrumento de medição dos princípios proposto por Badakhshan *et al.* (2023) de forma prática no macroprocesso de inovação de uma empresa de pesquisa e desenvolvimento, concluindo com a identificação de oito dos dez princípios no processo avaliado, além de constatar um parcialmente (Princípio do Holismo) e outros sem constatação (Princípio do Entendimento Conjunto).

Por sua vez, Flório (2025) também utiliza os princípios de vom Brocke *et al.* (2014) por meio da aplicação do instrumento de medição de Badakhshan *et al.* (2023), contudo, para analisar a aderência do *Shutdown Maintenance Intelligent Prioritisation Process* ou Processo Inteligente de Priorização de Manutenção de Parada - SMIPP. A pesquisadora entende o SMIPP como um processo iterativo e gradativo que utiliza inteligência artificial no planejamento e execução de agrupamento de atividades de manutenção de sistemas multiativos homogêneos. Ao contrário da pesquisa de Rodrigues (2024), no estudo de Flório (2025) foi possível perceber os dez princípios na utilização do Processo Inteligente de Priorização de Manutenção de Parada.

Existem também citações de princípios isolados, como Ahmad e Van Looy (2025) utilizam os Dez Princípios da Boa Gestão de Processos de Negócios como fonte para fundamentação teórica para construção dos construtos do modelo de Process-Technology Fit (PTF). Os pesquisadores discorrem explicitamente dos princípios da Apropriação de Tecnologia e da Continuidade, sendo estes fundamentais para a identificação de características potenciais do PTF. Por sua vez, Klein, Schwantz e Dorion (2024) empregam os Dez Princípios do Bom BPM como parte do referencial teórico sendo aplicado na discussão dos Fatores Críticos de Sucesso na implementação do BPM. Os pesquisadores invocam o princípio do entendimento conjunto para justificar construtos específicos no sentido de explicar a relevância da compreensão e engajamento dos colaboradores na eficácia dos processos.

Adams *et al.* (2025) também empregam os princípios do bom BPM de vom Brocke *et al.* (2014) como importante referência teórica. Além disso, eles utilizam o princípio da consciência do contexto como fundamentação essencial na pesquisa. Adams *et al.* (2025) argumentam que um percentual relevante de pesquisas sobre fatores críticos de sucesso falha em avaliar de forma apropriada o conceito do princípio citado na pesquisa e por isso desenvolveram os critérios enriquecidos com o contexto. Por outro lado, Moreira e Dallavalle (2024b) citam indiretamente e de forma ampla os princípios da boa Gestão de Processos de Negócios na fundamentação teórica no sentido da importância do BPM e da Tecnologia da Informação nos processos de negócios organizacionais.

Em contrapartida, Moreira e Dallavalle (2024a) na pesquisa bibliográfica abrangente das produções entre 1960 e 2023 recorrem aos princípios do bom BPM para realizar a fundamentação teórica da pesquisa e demonstram a relevância do tema principalmente no tocante a visão holística e alinhamento estratégico do BPM.

A etapa seguinte apresentará os instrumentos de avaliação da Gestão de Processos de Negócio encontrados na literatura recente. Será analisada a variabilidade de mecanismos existentes e suas finalidades.

2.3 GESTÃO DE ATIVOS IMOBILIÁRIOS E GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO

A discussão desenvolvida até aqui situou o Gerenciamento de Processos de Negócios e os Dez Princípios do Bom BPM como lentes teóricas centrais desta pesquisa. Contudo, como o objeto empírico é uma empresa pública e o processo analisado é a gestão da carteira imobiliária, torna-se necessário compreender as especificidades do setor público que condicionam a forma como esses processos são desenhados, executados e avaliados. Esta seção discute três eixos complementares: a gestão patrimonial e imobiliária pública, a governança pública e seus mecanismos de controle, e a tensão entre eficiência e conformidade que atravessa a administração estatal.

2.3.1 Gestão patrimonial e imobiliária no setor público

A gestão dos bens imobiliários públicos constitui atividade estratégica da administração pública, não apenas por seu elevado valor econômico, mas também pelas possibilidades que oferece ao Estado para viabilizar suas atividades e cumprir a função social da propriedade (TRAJANO, 2023). Trata-se de um domínio que compreende o planejamento, o monitoramento e o controle de bens ao longo de todo o seu ciclo de vida, exigindo rotinas de cadastro, registro, movimentação e prestação de contas que assegurem informação confiável e transparente sobre o acervo (SOUZA, 2022).

A literatura nacional, entretanto, aponta que os sistemas de gestão do patrimônio público ainda se apresentam de forma insuficiente para cumprir satisfatoriamente seu papel. Entre os fatores recorrentes de ineficiência estão o desconhecimento do cadastro existente, a ausência de visão estratégica de médio e longo prazo, a baixa transparência, marcos regulatórios por vezes conflitantes, a precariedade da estrutura institucional e dos sistemas gerenciais e a baixa qualidade dos dados (TRAJANO, 2023). Souza (2022) reforça que o controle patrimonial

carece de aperfeiçoamento nos processos e procedimentos que o envolvem, evidenciando um campo em que a maturidade da gestão por processos é ainda incipiente. Esse diagnóstico é particularmente relevante para esta pesquisa, pois delimita o terreno prático sobre o qual a aderência aos princípios do BPM será avaliada.

2.3.2 Governança pública e mecanismos de controle

A governança pública pode ser compreendida como o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade (TEIXEIRA; GOMES, 2019). No setor público, a relação de agência se estabelece entre os cidadãos, na condição de principal, e os gestores públicos, na condição de agentes, o que confere à governança o papel de mitigar assimetrias de informação e alinhar a atuação administrativa ao interesse público (TEIXEIRA; GOMES, 2019).

No contexto brasileiro, o princípio da eficiência foi incorporado à Constituição pela Emenda Constitucional nº 19/1998, marcando a transição para um modelo gerencial de administração pública inspirado na *New Public Management* (TEIXEIRA; GOMES, 2019; CAVALCANTE, 2024). A esse movimento somaram-se instrumentos que fortaleceram a governança e o controle, como a Lei de Responsabilidade Fiscal, a Lei de Acesso à Informação e o referencial básico de governança do Tribunal de Contas da União, este último estruturado em torno dos mecanismos de liderança, estratégia e controle. No plano dos controles internos, a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016 define um conjunto de regras, procedimentos e rotinas destinados a enfrentar riscos e assegurar razoável certeza quanto à execução ordenada das operações, ao cumprimento das obrigações de *accountability*, à observância da legislação e à salvaguarda dos recursos (SOUZA, 2022). Esses mecanismos delimitam o ambiente normativo em que a gestão imobiliária de uma estatal necessariamente opera.

2.3.3 Tensões entre eficiência e conformidade

A convivência entre a busca por eficiência e a exigência de conformidade constitui um dilema central da administração pública. Se, por um lado, a burocracia garante previsibilidade, isonomia e justiça procedimental, por outro pode redundar em lentidão e rigidez, exigindo dos gestores um equilíbrio permanente entre modernização dos processos e preservação da

qualidade e da legalidade do serviço prestado (CAVALCANTE, 2024). A própria legislação reconhece essa tensão ao prever a racionalização do trabalho administrativo mediante a supressão de controles puramente formais ou cujo custo supere o risco envolvido (SOUZA, 2022).

Essa tensão tem implicações diretas para a adoção do BPM em organizações estatais. A literatura registra que a abordagem BPM tem maior probabilidade de insucesso em instituições públicas do que em empresas privadas, em razão da influência das mudanças políticas, das limitações à discricionariedade dos administradores e das regras específicas da administração pública (SILVA, 2014).

Ainda assim, Takagi *et al.* (2024) argumentam que o modelo BPM pode auxiliar as instituições públicas a superar seus desafios, promovendo eficiência sem prejuízo da entrega de valor ao cidadão. Compreender essas tensões é fundamental para interpretar, nos capítulos analíticos, as percepções dos grupos estratégico e operacional sobre a maturidade da gestão imobiliária, uma vez que a aderência aos princípios do BPM se dá dentro — e não à margem — das restrições institucionais próprias do setor público.

2.4 INSTRUMENTOS DE MEDIÇÃO DE MATURIDADE DO BPM

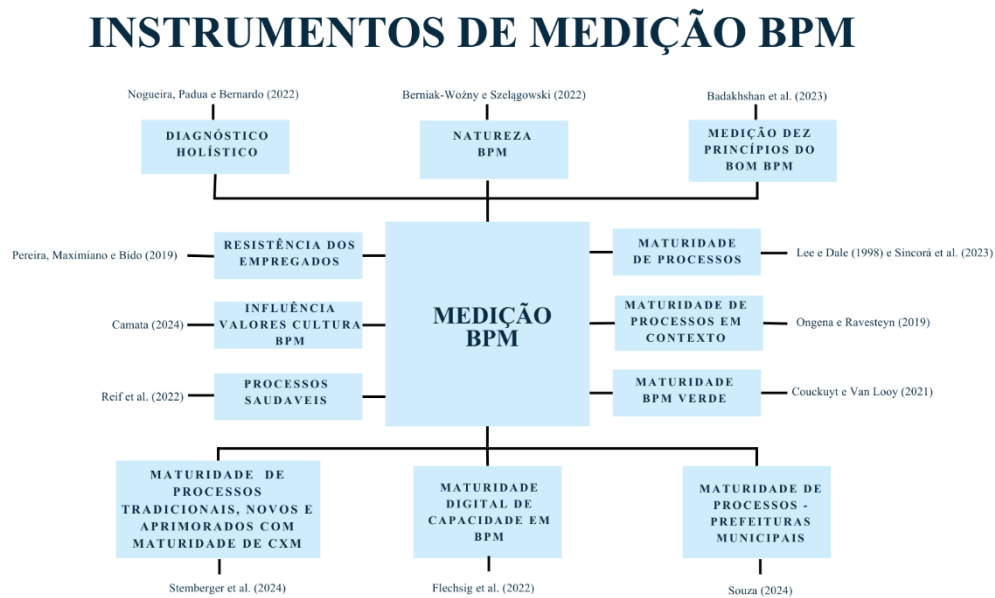
Badakhshan *et al.* (2023) argumentam que na literatura científica existem vários mecanismos de medição do BPM com várias finalidades diferentes e também demonstrado na figura 1 não se restringindo aos modelos apresentados. Nela são demonstradas algumas das pesquisas recentes sobre os instrumentos de medição de BPM, a finalidade do instrumento e os pesquisadores.

Em relação à finalidade do instrumento de medição, uns objetivam avaliar a relação das pessoas com a Gestão de Processos de Negócio, como Lee e Dale (1998) que avaliaram a Gestão de Processos de Negócios de unidade de negócio de empresa de grande porte do Reino Unido, por meio de entrevistas semiestruturadas sob os seguintes aspectos: a aplicação da disciplina na organização, a consciência dos empregados sobre BPM e a própria cultura organizacional.

Ao passo que, Pereira, Maximiano e Bido (2019) utilizaram a escala de mudança de atitude desenvolvida por Oreg (2006) para medir a resistência dos colaboradores na implementação da Gestão de Processos de Negócio. Camata (2024) com intuito de avaliar a influência dos valores culturais da Gestão de Processos de Negócios nos Centros de Pesquisa Clínica no Brasil, utilizou a medição de valores da cultura BPM criada por Schmiedel, Recker

e vom Brocke (2020). E Reif *et al.* (2022) desenvolveram um modelo de mecanismo de medição dos negócios saudáveis centrado nos funcionários, sob uma perspectiva salutogênica.

Figura 1 - Instrumentos de Medição BPM



Fonte: elaborado pelo autor

Entretanto, outras pesquisas buscaram medir outros aspectos, como Berniak-Woźny e Szelągowski (2022) que desenvolveram um modelo de avaliação da natureza dos processos sob a visão do dinamismo e a intensidade de conhecimento. Eles argumentam que no atual cenário de crescimento de processos intensivos em conhecimento e mercadológico de alta volatilidade é necessária uma classificação correta dos processos para uma gestão mais eficaz e produtiva. E Nogueira, Pádua e Bernardo (2022) que apresentaram um mapa para diagnóstico holístico do BPM, o qual considera nove dimensões principais para realizar o diagnóstico: comportamento organizacional, tecnologia da informação e comunicação, recursos, processo/atividade/tarefa, estratégia, ambiente de negócios, controle, regras de negócio e cliente.

E por fim, os estudos empíricos voltados para medir a maturidade de processos e BPM. Szelągowski e Berniak-Woźny (2022) conceituam maturidade como um reflexo das práticas da organização sob enfoque dos objetivos estratégicos e do ambiente organizacional. No caso do BPM, é a forma como a gestão de processos de negócios é executada na prática. Eles argumentam que os modelos de maturidades de processo atualmente ainda se baseiam no Modelo de Maturidade de Processos - CMM desenvolvido pelo *Software Engineering Institute da Carnegie Mellon University* publicado por Paulk *et al.* (1993). O estudo foi desenvolvido

para empresas de desenvolvimento de software. Eles propuseram um espectro que vai da imaturidade à maturidade organizacional.

A imaturidade ocorre quando a organização é reacionária, os gestores e as equipes estão focados em combater incêndios, não segue os processos desenhados, geralmente extrapola orçamentos e prazos, quando cobrados o resultado final perde qualidade, e não tem capacidade de avaliar a qualidade e nem de resolver problemas e processos. Normalmente empresas imaturas alcançam sucesso em consequência do desempenho extraordinário do gestor e da equipe de alto desempenho. Uma organização é madura quando as atividades são realizadas conforme planejado, existe acompanhamento da qualidade e também medidas objetivas e quantitativas para as avaliar, as estimativas de orçamento e prazos são realistas e geralmente são cumpridos (PAULK *et al.*, 1993).

De acordo com Paulk *et al.* (1993), nos cinco níveis de maturidade dos processos, a melhoria contínua não é alcançada de forma disruptiva, mas sim gradualmente. A estrutura empregada no CMM remete aos princípios de qualidade do produto defendidos por Walter Shewhart, W. Edwards Deming, Joseph Juran e Philip Crosby.

Quadro 2 - Estrutura dos cinco níveis de maturidade de Paulk *et al.* (1993)

Nível	Nome do Nível	Foco Principal	Caracterização Comportamental Chave	Capacidade de Processo Resultante
1	Inicial	Apagar incêndios	Processos ad hoc, caóticos; sucesso depende de heroísmo individual.	Característica dos indivíduos.
2	Repetível	Gerenciamento básico de projetos	Processos de gerenciamento de projeto estabelecidos; disciplina para repetir sucessos anteriores em projetos similares.	Disciplinada.

3	Definido	Padronização de processos em toda a organização	Processo de software padrão documentado e integrado; entendimento organizacional comum; consistência entre projetos.	Padrão e consistente.
4	Gerenciado	Gerenciamento quantitativo de processos e produtos	Metas quantitativas; medição e controle de processos e produtos; desempenho previsível dentro de limites estatísticos.	Quantificável e previsível.
5	Otimização	Melhoria contínua e proativa do processo	Foco na prevenção de defeitos; identificação e disseminação de inovações; remoção de causas comuns de problemas e desperdício.	Melhoria contínua.

Fonte: elaborado pelo autor

Por sua vez, Van Looy, De Backer e Poels (2012) argumentam que os modelos de maturidade genéricos podem ser limitados por aplicar uma estrutura padronizada para todas organizações. Essa generalização apresenta risco de não atender às especificidades e necessidades da organização bem como ao contexto em que ela opera. De forma semelhante, Szelągowski e Berniak-Woźny (2022) indicam que os modelos de maturidade tradicionais estão focados em previsibilidade e excessivamente estruturados falhando assim em abranger o dinamismo da era digital.

Para medir a maturidade existem instrumentos de avaliação e entre eles existem múltiplas finalidades, a título de exemplo Ongena e Ravesteyn (2020) propuseram um

instrumento para medir a relação entre maturidade e desempenho dos processos em dois contextos, tamanho da organização e setor de atuação, o questionário foi aplicado em empresas holandesas ao longo de 7 anos. Em contraste com Couckuyt e Van Looy (2021) que objetivando expandir a visão de maturidade de processos de negócio, os pesquisadores desenvolveram um modelo baseado no método de avaliação de capacidade de Van Looy (2020) para medir os níveis de maturidade verde focados em gestão ambiental.

Outras pesquisas em medição de maturidade de gerenciamento de processos de negócio como a de Flechsig *et al.* (2022) propuseram um Modelo de Maturidade em BPM que valorizasse a tecnologia de informação e o fluxo de informações, eles criaram um modelo para avaliar a maturidade digital das capacidades relacionadas à Gestão de Processos de Negócio. Por sua vez, Sincorá *et al.* (2023) aplicaram o instrumento de medição de maturidade de processos desenvolvido por *Object Management Group* (OMG) e adaptado por Dijkman, Lammers e de Jong (2015) com o intuito de entender a relação entre maturidade dos processos e a resiliência organizacional.

Em contraste, Souza (2024) optou por estreitar o escopo da pesquisa na tese. O autor formulou um mecanismo de medição de maturidade de processos específico para prefeituras municipais. O instrumento desenvolvido tem por objetivo orientar as prefeituras na Gestão por Processos de Negócio. Insta lembrar como descrito por Takagi *et al.* (2024), o setor público possui características e desafios próprios tais como burocracia e rigidez estrutural, resistência à mudança, múltiplos stakeholders com interesses distintos, mudança de prioridade ao longo do tempo, descontinuidade administrativa entre outros desafios específicos do setor.

Como outra forma de medir a gestão de processos, Štemberger *et al.* (2024) buscaram entender a relação entre recursos BPM, tradicionais, novos e aprimorados e a Gestão da Experiência do Cliente (CXM) e para tanto modelaram um mecanismo integrado por três modelos: Capacidades Tradicionais de BPM de McCormack e Johnson (2001), Recursos de BPM Novos e Aprimorados propostos por Kerpedzhiev *et al.* (2021) e Gestão de Experiência do Cliente de Klink, Zhang e Athaide (2021).

Nessa perspectiva, a ferramenta proposta por Badakhshan *et al.* (2023) será aplicada como um mecanismo de avaliação da maturidade da gestão dos processos de negócio à luz da prática de todos os dez princípios de forma concomitante no processo de gestão da carteira imobiliária. Dessa forma, a avaliação permite compreender em que medida os princípios estão incorporados ao contexto institucional, revelando os níveis de desenvolvimento do BPM. E o capítulo seguinte apresentará os procedimentos metodológicos da pesquisa.

Cabe, todavia, distinguir três noções que, embora relacionadas, não são equivalentes e que ao longo deste trabalho poderiam ser tomadas erroneamente como sinônimas: a aderência aos princípios, a maturidade dos processos e a maturidade BPM. A aderência aos Dez Princípios do Bom BPM refere-se ao grau em que as práticas preconizadas por vom Brocke *et al.* (2014) estão incorporadas à organização, sendo captada pelo instrumento de Badakhshan *et al.* (2023). A maturidade dos processos diz respeito ao estágio evolutivo de um processo quanto à sua padronização, previsibilidade e controle. Já a maturidade BPM, em sentido estrito, constitui um construto mais amplo, que envolve dimensões como governança, capacidades, cultura, desempenho, evidências documentais, indicadores objetivos e melhoria contínua, geralmente aferidas por modelos de maturidade dedicados. Desse modo, a aderência aos princípios oferece um indicativo de maturidade, e não um diagnóstico integral de maturidade BPM. Por essa razão, adota-se nesta pesquisa a expressão "indicativo de maturidade" para designar a inferência obtida a partir do grau de incorporação dos princípios, reservando-se a noção de maturidade BPM ao seu sentido teórico mais abrangente.

2.5 SÍNTESE TEÓRICA EXPLICATIVA

A Gestão de Processos de Negócio assume um papel de grande relevância para aumento da eficiência, eficácia e efetividade nas organizações e por consequência potencializa a criação de valor aos clientes e demais partes interessadas (PEREIRA; MAXIMIANO; BIDO, 2019; IDOGAWA; BIZARRIAS; CÂMARA, 2023; HUY; PHUC, 2025). Conforme Cardoso *et al.* (2022), as instituições públicas também podem utilizar o BPM para promover a eficiência e entregar mais valor ao cidadão, sendo observada uma crescente adoção pelas instituições governamentais (KREGEL; DISTEL; CONERS, 2022).

Entretanto, a literatura aponta limitações relevantes, pesquisadores como Szelągowski e Berniak-Woźny (2022) alertam que os modelos tradicionais de BPM e maturidade possuem limitações teóricas e metodológicas devido ao foco excessivo em padronização. Ainda nesse sentido Trkman (2010) argumenta que a teoria relacionada à gestão de processos de negócio carece de mais fundamentação teórica, sendo abordada frequentemente de forma fragmentada. O autor ainda argumenta que a sua compreensão deve se dar por meio da integração de diferentes perspectivas teóricas e ressalta a necessidade de alinhamento entre processo de negócio, estratégia organizacional e ambiente externo.

Em resposta a essas limitações, vom Brocke *et al.* (2014) elaboraram os Dez Princípios do Bom BPM para orientar a prática da Gestão de Processos de Negócios unindo diferentes

abordagens e teorias. Assim, os princípios fornecem uma estrutura capaz de guiar a implementação de forma mais holística e adaptada à realidade da economia do conhecimento.

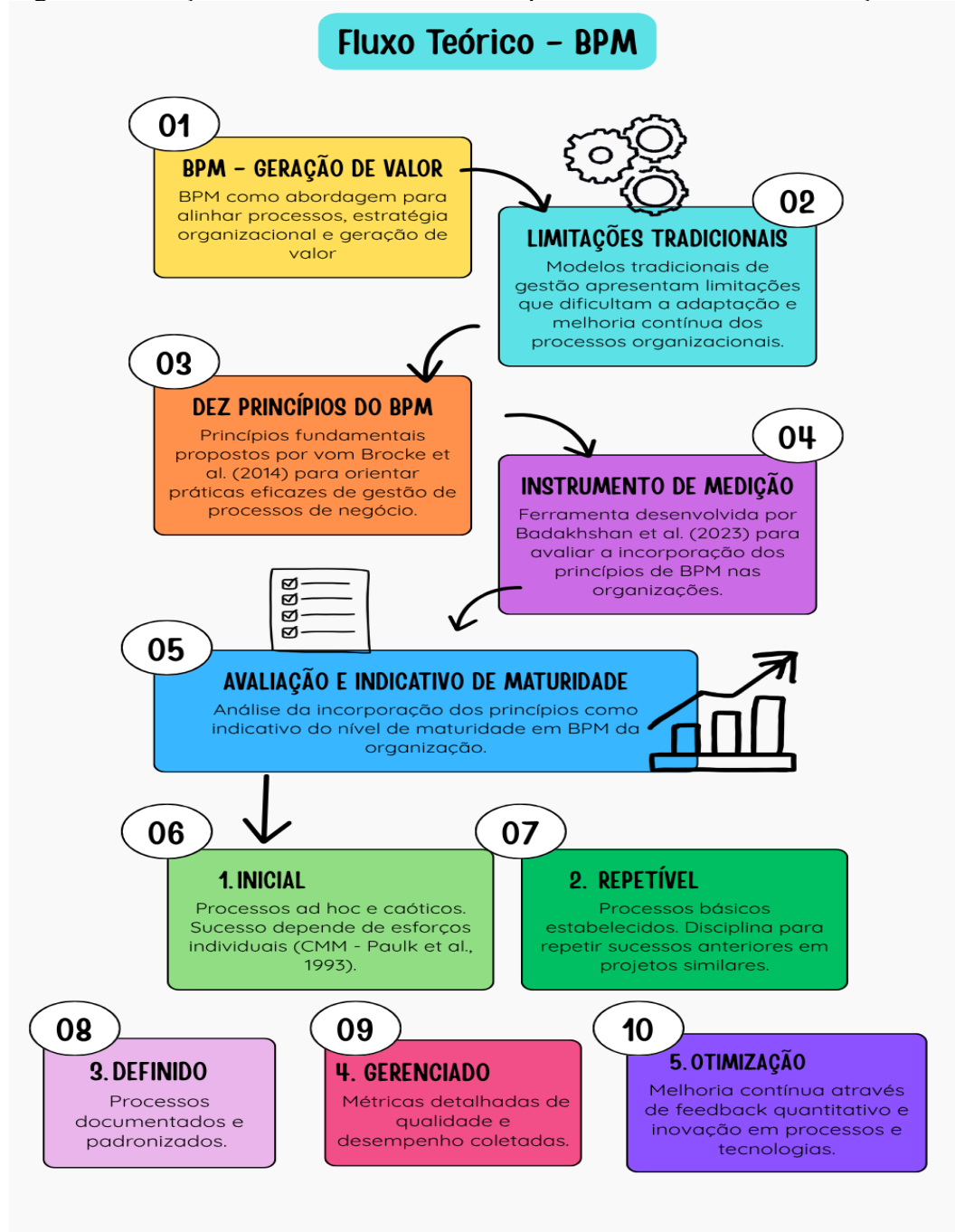
Todavia, apesar das contribuições relevantes, os princípios possuem natureza normativa dificultando a sua aplicação prática. Nesse contexto Badakhshan *et al.* (2023) propõem um instrumento estruturado capaz de operacionalizar os princípios do BPM de forma individual, suas relações ou ainda todos e assim representar o nível de maturidade da gestão de processos.

Conforme ilustrado na Figura 2, esta pesquisa parte da compreensão do BPM como uma abordagem orientada à geração de valor por meio do alinhamento entre processos, estratégia organizacional e necessidades das partes interessadas. Em resposta às limitações identificadas na literatura, os Dez Princípios do Bom BPM são adotados como estrutura teórica de referência para uma compreensão mais ampla e integrada da gestão por processos.

E o instrumento desenvolvido por Badakhshan *et al.* (2023) possibilita a operacionalização e mensuração desses princípios, permitindo avaliar seu grau de incorporação na organização. Por fim, os resultados são interpretados à luz dos estágios de maturidade propostos por Paulk *et al.* (1993), estabelecendo uma relação entre a aderência aos princípios e o nível de maturidade da gestão por processos. Reitera-se, contudo, que essa aproximação constitui uma adaptação analítica: os estágios do CMM foram empregados como referência interpretativa para organizar os níveis de aderência aos princípios, gerando um indicativo de maturidade, e não um diagnóstico integral de maturidade BPM no sentido estrito dos modelos dedicados.

O capítulo seguinte apresenta os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa. Com base na fundamentação teórica discutida até este ponto, são descritos o delineamento do estudo, os instrumentos de coleta de dados, os participantes da pesquisa e as técnicas de análise utilizadas para avaliar a maturidade da Gestão de Processos de Negócios sob a perspectiva dos Dez Princípios do Bom BPM.

Figura 2 - Relação entre BPM, os Dez Princípios do Bom BPM e a avaliação da maturidade



Fonte: elaborado pelo autor

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A partir da questão de pesquisa, o estudo pode ser classificado como uma pesquisa descritiva, pois analisa um fenômeno e suas características dentro de um contexto real (YIN, 2015). A abordagem adotada é mista, com predominância qualitativa, e o método escolhido é o estudo de caso, uma vez que investiga um fenômeno específico em um contexto organizacional delimitado, representado pelos processos de gestão imobiliária de uma empresa pública federal.

A organização objeto deste estudo é uma empresa pública federal de grande porte, com atuação nacional. Em razão de suas atividades e de sua estrutura organizacional, a instituição administra uma extensa carteira de ativos imobiliários necessários à execução de suas operações. Além da relevância econômica e social de suas atividades, a organização possui longa trajetória institucional e quadro funcional expressivo, características que conferem complexidade à gestão de seus processos e recursos patrimoniais. Tais características tornam o contexto organizacional particularmente adequado para a investigação da maturidade em Gestão de Processos de Negócios no âmbito da gestão imobiliária.

Sobre a importância dos imóveis na gestão pública, Trajano (2023) explica que a gestão de ativos imobiliários é uma atividade estratégica da administração pública, em razão principalmente de dois fatores: o valor econômico e das diversas possibilidades que o Estado tem para viabilizar suas atividades, ou seja, cumprir a função social da propriedade, sejam na administração direta ou na administração indireta.

Considerando o objetivo de avaliar a maturidade da Gestão de Processos de Negócios junto às equipes responsáveis pela gestão da carteira imobiliária de uma estatal, com número relativamente pequeno de participantes, mostra-se adequada a lógica do estudo de caso, que prioriza a profundidade analítica em detrimento da generalização estatística. Para viabilizar a avaliação da maturidade do BPM, foram entrevistadas 16 (dezesseis) pessoas por meio de videoconferência adotando o Microsoft Teams, sendo oito da equipe estratégica e oito das lideranças operacionais.

Ainda sobre o estudo de caso, Gil (2017) conceitua estudo de caso como um tipo de pesquisa utilizada nas ciências sociais, bem como um estudo aprofundado e meticuloso de um ou poucos casos permitindo um entendimento completo e detalhado. Yin (2015) sugere um projeto de pesquisa de um estudo de caso que deve ser composto por: as questões do estudo, as proposições, a(s) unidade(s) de análise, a lógica que une os dados às proposições e os critérios para interpretar as constatações. Para tanto foi elaborado o protocolo de pesquisa que consta no

Apêndice A, como o detalhamento de cada item proposto no projeto de pesquisa recomendado por Yin (2015)

A questão de pesquisa foi apresentada nos tópicos anteriores. E os próximos subtópicos apresentarão os demais aspectos que comporão o projeto de pesquisa.

3.1 PROPOSIÇÕES DO ESTUDO DE CASO

Para Yin (2015), as proposições do estudo de caso direcionam a atenção para algo que deve ser analisado dentro do escopo. Considerando a questão da pesquisa e os objetivos do estudo, a presente pesquisa possui as seguintes proposições:

- Quem modela os processos percebe altos níveis de maturidade, ou seja, possui alta sinergia com dez princípios da boa gestão de processos;
- Quem executa os processos percebe baixos níveis de maturidade, ou seja, possui baixa sinergia com os dez princípios do bom gerenciamento de processos;
- Existe divergência de percepção de maturidade dos processos entre quem modela, gere e acompanha os processos e os gestores que executam os processos;

As três proposições que orientam este estudo de caso encontram sustentação teórica consolidada na literatura de rotinas organizacionais e de Gestão de Processos de Negócios. O eixo que as articula é a distinção proposta por Feldman e Pentland (2003) entre o aspecto ostensivo da rotina — sua dimensão abstrata, o padrão idealizado, o "saber que" — e o aspecto performativo — a rotina efetivamente executada, o "saber como", permeado por improvisações, exceções e contingências. Segundo os autores, ambos os aspectos são mutuamente necessários, mas são apreendidos de maneira distinta conforme a posição do indivíduo em relação à rotina: quem a observa "de fora", como superiores hierárquicos, modeladores ou pesquisadores, tende a descrever seu aspecto ostensivo, ao passo que quem a executa vivencia seu aspecto performativo (FELDMAN; PENTLAND, 2003).

A primeira proposição — de que aqueles que modelam os processos percebem níveis mais elevados de maturidade e, portanto, maior sinergia com os Dez Princípios do Bom BPM — fundamenta-se nessa lógica. Quem modela e normatiza opera predominantemente no plano ostensivo e prescritivo do processo, isto é, no processo tal como deveria ser, o que tende a produzir uma avaliação mais coerente e positiva de sua maturidade. Feldman e Pentland (2003) destacam que os indivíduos posicionados nos níveis gerenciais frequentemente internalizam e reproduzem a "versão gerencial" do aspecto ostensivo da rotina. Essa perspectiva dialoga com vom Brocke *et al.* (2014), para quem os Dez Princípios possuem natureza normativa e foram

concebidos como estrutura de referência para orientar a prática — plano em que atua justamente quem modela e normatiza os processos.

A segunda proposição — de que aqueles que executam os processos percebem níveis mais baixos de maturidade e menor sinergia com os princípios — apoia-se no aspecto performativo. Quem executa lida cotidianamente com as variações, exceções e improvisações que o padrão ostensivo não captura, o que torna visíveis as limitações e fragilidades do processo e resulta em avaliações de maturidade mais modestas. Feldman e Pentland (2003) advertem que superestimar o aspecto ostensivo conduz à subestimação dos ajustes e adaptações que os executores precisam realizar para que a rotina efetivamente funcione. Essa compreensão encontra respaldo em Benraad *et al.* (2021), que identificam a cultura de apoio ao BPM, a orientação para processos e os fatores humanos como determinantes da conformidade e do desempenho dos processos — dimensões percebidas como deficitárias precisamente por quem atua na execução.

A terceira proposição — de que existe divergência de percepção de maturidade entre quem modela, gere e acompanha os processos e quem os executa — é a que se ancora de modo mais direto no referencial de Feldman e Pentland (2003). Os autores demonstram empiricamente que medidas baseadas na descrição da rotina (ostensiva, típicas de superiores e pesquisadores) podem produzir resultados opostos àsquelas baseadas na observação do comportamento (performativas, próprias da execução), evidenciando que a divergência entre a visão de quem concebe e a de quem realiza o trabalho é um fenômeno esperado e recorrente. Essa assimetria é reforçada por vom Brocke *et al.* (2014), que ressaltam que a mera criação da estrutura formal de BPM não assegura sua consolidação, e por Hernaus, Vukšić e Štemberger (2016), que argumentam que, além da estrutura, é necessário apoio estratégico para promover a internalização do BPM nos diferentes níveis organizacionais. Assim, espera-se que a incorporação dos princípios se apresente mais avançada em sua dimensão estrutural, percebida pelo grupo estratégico, do que em sua dimensão cognitiva e cultural, vivenciada pelo grupo operacional.

3.2 UNIDADES DE ANÁLISE

No estudo de caso para Gil (2017) existe a unidade-caso conceituado como um indivíduo dentro de um contexto. E ainda pode ser dividido em caso único ou caso múltiplo. O caso único se refere a um indivíduo, um grupo, uma organização, um fenômeno, etc. O autor ainda alerta que não se deve confundir o estudo de caso único com múltiplas unidades de análise

com o estudo de caso múltiplo, o primeiro é composto por um único grupo ou organização, mas são analisados separadamente os indivíduos ou os subgrupos, por exemplo, o estudo de caso de uma universidade e a análise dos campos ou faculdades que compõem a universidade.

Yin (2015) considera a unidade de análise como o caso a ser estudado. E nesta etapa pode ser dividida em definir o caso e delimitar o caso. O primeiro é a definição de um indivíduo, um grupo, uma organização, um fenômeno, etc. E o segundo é a delimitação de indivíduos, subgrupos, aspectos de um fenômeno que será estudado conforme escopo da pesquisa.

Baseado nos conceitos de Gil (2017) e Yin (2015), o presente estudo propõe como caso uma grande companhia estatal. E as unidades de análise são o grupo de pessoas que modela e administra os processos de gestão da carteira imobiliária, composto pelas equipes de nível estratégico e outro grupo de pessoas que executam os processos de gestão de carteira imobiliária, composto por gestores de nível operacional.

3.2.1 Seleção e perfil dos participantes

A seleção seguiu a lógica da amostragem intencional (GIL, 2017), na qual os sujeitos são escolhidos por sua relação direta com o fenômeno investigado. Como o estudo avalia o indicativo de maturidade BPM sob a perspectiva de quem modela e de quem executa os processos, adotaram-se critérios distintos por grupo, definidos previamente à coleta.

No grupo estratégico, foram selecionados participantes das áreas corporativas responsáveis pela concepção, modelagem e aprimoramento dos processos de gestão imobiliária, buscando-se equilibrar diferentes níveis de responsabilidade decisória. No grupo operacional, o critério foi o exercício de função de gestão de primeira linha na execução cotidiana do processo nas unidades regionais, convidando-se os gestores dessa atividade nas diferentes unidades federativas e equilibrando a representação entre unidades com grande e com reduzido volume de ativos imobiliários. Foram excluídos profissionais sem vínculo direto com o processo ou que não desempenhassem essas funções específicas.

Esses critérios asseguraram que os participantes reunissem as condições para responder à pergunta de pesquisa, contemplando tanto o conhecimento sobre a estrutura formal dos processos quanto a vivência de sua execução — eixos alinhados às proposições sobre possíveis assimetrias de percepção. O perfil consolidado após as entrevistas é apresentado de forma agregada no Quadro 3, preservando o anonimato assegurado no TCLE (Apêndice B).

Quadro 3 – Perfil agregado dos participantes

Característica	Grupo Estratégico	Grupo Operacional
Nº de participantes	8	8
Abrangência de atuação	Corporativa (nacional)	Regional (unidades federativas)
Áreas / função no processo	Gerências de gestão, modelagem e otimização dos processos	Gestão operacional de primeira linha na execução do processo
Níveis de responsabilidade	Variados (maior e menor amplitude decisória)	Gestores de primeira linha
Critério de equilíbrio na seleção	Equilíbrio entre diferentes níveis de responsabilidade	Equilíbrio entre UFs com muitos e com poucos ativos imobiliários
Envolvimento com BPM	Concepção, modelagem e otimização dos processos	Execução cotidiana dos processos

3.3 LÓGICA QUE UNE OS DADOS ÀS PROPOSIÇÕES

O próximo componente do projeto de pesquisa de um estudo de caso, conforme Yin (2015) é a lógica que une os dados às proposições. Para o autor, essa etapa aponta antecipadamente as etapas da análise dos dados do estudo de caso. O autor, na elaboração do projeto de pesquisa, apresenta quatro estratégias de análise e as cinco técnicas mais utilizadas para análise dos dados. As estratégias estão contando com proposições teóricas, tratando os dados “a partir do zero”, desenvolvimento da descrição do caso e examinando explicações rivais plausíveis. E as técnicas são combinação de padrão, construção de explicação, análise de séries temporais, modelos lógicos e síntese de casos cruzados.

Para a lógica que une os dados às proposições, antes é primordial definir o instrumento de coletas de dados. Para esta pesquisa os dados foram obtidos por meio de entrevista semiestruturada com questionário, uma parte teve 48 (quarenta e oito) questões de múltipla escolha na escala Likert, variando com valores de 1 a 5, representando discordo totalmente a concordo totalmente, é o instrumento de medição dos princípios do bom BPM desenvolvido por Badakhshan *et al.* (2023). E a segunda parte do questionário, uma pergunta aberta para princípio de vom Brocke *et al.* (2014) oportunizando o entrevistado descrever a sua opinião/visão sobre a aplicação do princípio no âmbito da empresa.

Além disso, as entrevistas ocorreram por meio de videoconferência, gravadas e com assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido (Apêndice B), fazendo uso da

ferramenta Microsoft Teams. Optou-se pela videoconferência devido à exigência da estatal, na qual a ferramenta é utilizada de forma corporativa e atende aos requisitos de segurança informacional.

Para a presente pesquisa, tomando por referência a questão-problema e os objetivos geral e específicos, a análise dos dados ocorreu em duas etapas: a primeira foi a estatística descritiva para a parte do questionário estruturado e a segunda parte, os dados das questões abertas, utilizou-se a estratégia baseada em proposições e a técnica analítica é a combinação de padrão, conforme Yin (2015). O objetivo na análise dos dados da pesquisa é seguir as proposições que estão norteando a questão de pesquisa e os objetivos do estudo, e por meio da combinação de padrão das respostas dos integrantes dos dados estruturados e não estruturados realizar a comparação dos resultados. Segue Quadro 4 com o resumo da metodologia proposta:

Quadro 4 – Objetivos e procedimentos metodológicos

Objetivos	Procedimentos de Coleta de Dados	Procedimentos de Análise de Dados
Avaliar o indicativo de maturidade BPM percebido pela equipe estratégica nos processos de gestão imobiliária, com base nos Dez Princípios do Bom BPM	Entrevista semiestruturada - parte questões de múltipla escolha e parte aberta	Parte estruturada: estatística descritiva; Parte aberta e conclusiva: Conforme disposto em Yin (2015): Estratégia analítica = baseada em proposições Técnica analítica = combinação de padrão
Avaliar o indicativo de maturidade BPM percebido pelas lideranças operacionais nos processos de gestão imobiliária, com base nos Dez Princípios do Bom BPM;	Entrevista semiestruturada - parte questões de múltipla escolha e parte aberta	
Identificar convergência ou divergência das percepções da equipe estratégica e da liderança operacional em	Triangulação de dados da Entrevista semiestruturada -	

relação aos processos de gestão imobiliária baseados nos dez princípios do BPM	parte estruturada e parte não estruturada	
--	---	--

Fonte: elaborado pelo autor

3.4 CRITÉRIOS PARA INTERPRETAR AS CONSTATAÇÕES

Yin (2015) argumenta que o quinto componente do projeto de pesquisa de um estudo de caso é mais utilizado quando as análises estatísticas são primordiais. Desse modo, parte da interpretação dos dados, nesta pesquisa, foi realizada através da análise descritiva dos dados estruturados. E ele complementa que a maior parcela dos estudos de casos não utiliza análise estatística e, portanto, os pesquisadores necessitam desenvolver os critérios para interpretação dos dados coletados.

Em referência à complementação de Yin (2015) sobre a necessidade de desenvolvimento dos critérios para análise e interpretação dos dados, a proposta do presente estudo é utilizar como base o instrumento de medição elaborado por Badakhshan *et al.* (2023) agregado aos estágios de maturidade CMM proposto por Paulk *et al.* (1993) e criar uma escala de avaliação de cada um dos Dez Princípios do Bom BPM para a unidade de análise, apoiada pelo Microsoft Excel. Em continuidade aos critérios de avaliação, foi construída a escala de referência apresentada na Tabela 1, cuja lógica de construção é detalhada na sequência.

Tabela 1 – Escala de indicativo de estágio de maturidade

Princípio	Inicial	Repetível	Definido	Gerenciado	Otimização
CA	5,00 - 9,00	9,01- 13,00	13,01 - 17,00	17,01 - 21,00	21,01 - 25,00
CO	5,00 - 9,00	9,01- 13,00	13,01 - 17,00	17,01 - 21,00	21,01 - 25,00
EN	5,00 - 9,00	9,01- 13,00	13,01 - 17,00	17,01 - 21,00	21,01 - 25,00
HO	5,00 - 9,00	9,01- 13,00	13,01 - 17,00	17,01 - 21,00	21,01 - 25,00
INST	5,00 - 9,00	9,01- 13,00	13,01 - 17,00	17,01 - 21,00	21,01 - 25,00
IN	6,00 - 10,80	10,81 - 15,60	15,61 - 20,40	20,41 - 25,20	25,21 - 30,00
JU	4,00 - 7,20	7,21 - 10,40	10,41 - 13,60	13,61 - 16,80	16,81 - 20,00
PU	4,00 - 7,20	7,21 - 10,40	10,41 - 13,60	13,61 - 16,80	16,81 - 20,00
SI	5,00 - 9,00	9,01- 13,00	13,01 - 17,00	17,01 - 21,00	21,01 - 25,00
TA	4,00 - 7,20	7,21 - 10,40	10,41 - 13,60	13,61 - 16,80	16,81 - 20,00
Geral	48,00-86,40	86,41-124,80	124,81-163,20	163,21-201,60	201,61-240,00

Fonte: elaborado pelo autor

A construção das faixas seguiu um critério de proporcionalidade em relação ao número de questões associadas a cada princípio no instrumento de Badakhshan *et al.* (2023), cujo roteiro

completo consta no Apêndice C. Como os princípios são avaliados por quantidades distintas de assertivas — totalizando 48 (quarenta e oito) questões na escala Likert de 1 a 5 —, o somatório mínimo e máximo possível varia entre eles: princípios com cinco questões apresentam escores entre 5 e 25 pontos; os com seis questões, entre 6 e 30 pontos; e os com quatro questões, entre 4 e 20 pontos. A amplitude total de cada princípio foi então dividida em cinco intervalos equivalentes, correspondentes aos cinco estágios do CMM (Paulk *et al.*, 1993), de modo que cada faixa representasse uma parcela proporcional da intensidade de adoção do princípio. O mesmo procedimento foi aplicado ao escore geral, obtido pela soma de todos os princípios.

Ressalta-se que essas faixas constituem faixas interpretativas equivalentes, elaboradas exclusivamente para fins analíticos, e não níveis de maturidade validados estatisticamente. A divisão em intervalos iguais é uma convenção operacional adotada para organizar os escores em uma escala de referência inspirada no CMM, não representando pontos de corte empiricamente testados ou psicometricamente calibrados. Por essa razão, os valores obtidos devem ser compreendidos como um indicativo da intensidade de adoção dos princípios, e não como uma medição objetiva do estágio de maturidade da organização. Essa opção metodológica reforça o caráter interpretativo da análise e exige que os resultados quantitativos sejam sempre lidos em conjunto com as evidências qualitativas, evitando o superdimensionamento dos achados.

Quadro 5 – Siglas dos princípios

Sigla	Princípio
CA	Princípio da Consciência do Contexto
CO	Princípio da Continuidade
EN	Princípio da Capacitação
HO	Princípio do Holismo
INST	Princípio da Institucionalização
IN	Princípio do Envolvimento
JU	Princípio do Entendimento Conjunto
PU	Princípio do Propósito
SI	Princípio da Simplicidade
TA	Princípio da Apropriação de Tecnologia

Fonte: elaborado pelo autor

Conforme é possível constatar na tabela, existe um intervalo de resultados por princípio e para estágio de maturidade. Ressalta-se que a escala ou resultados encontrados não representa o estágio em sentido estrito, ele poderá indicar apenas um indicativo interpretativo baseado na intensidade de adoção dos princípios, que deverá ser analisado em conjunto com os resultados

dos discursos qualitativos. Nesse sentido, os dados quantitativos não permitem uma generalização estatística, mas oferecem inferência analítica.

Ainda sobre os dados quantitativos, os resultados por princípio e por grupo foram representados pela soma das respostas de cada entrevistado, escala Likert de 1 a 5, e posteriormente foi calculada a média dos escores obtidos pelo somatório e o respectivo desvio padrão, este utilizado como medida de dispersão para analisar a homogeneidade das percepções dos respondentes.

Para a análise dos dados das questões abertas, foi utilizada a combinação de padrões com o apoio do software IRAMUTEQ — *Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires* (RATINAUD, 2009) —, destinado à realização de análises estatísticas de textos e questionários. O software reúne procedimentos lexicométricos distintos, entre os quais descrições estatísticas clássicas, análise de especificidades, Classificação Hierárquica Descendente (CHD), Análise Fatorial de Correspondência (AFC), análise de similitude e nuvem de palavras. Cabe destacar que a escolha por um ou outro recurso deve estar fundamentada em reflexão teórico-metodológica quanto ao problema e aos objetivos da pesquisa. Nesta investigação, foram adotadas as técnicas descritas a seguir.

A Análise Fatorial de Correspondência – AFC parte do princípio de que as relações entre as partições de um texto e as formas linguísticas podem ser reduzidas a poucos fatores, representando-as graficamente em um plano fatorial bidimensional, cujos resultados são úteis para identificar as oposições que estruturam o conteúdo analisado. No presente estudo, a AFC foi empregada para evidenciar aproximações e distanciamentos discursivos entre os grupos estratégico e operacional.

A Classificação Hierárquica Descendente – CHD, ou método de Reinert, classifica os segmentos de texto em função de seus respectivos vocabulários e é frequentemente utilizada para identificar as temáticas subjacentes a um conjunto de textos, sendo seus resultados representados graficamente pelo dendrograma. Cabe observar que os resultados obtidos pelo método de Reinert também podem ser projetados em um plano fatorial construído pela AFC, relacionando formas linguísticas e variáveis de contexto às classes resultantes da CHD, o que evidencia a complementaridade entre as duas técnicas.

Complementarmente, a análise de similitude ancora-se na teoria dos grafos e é realizada com base na coocorrência de palavras nos segmentos de texto, permitindo visualizar graficamente as relações entre as formas linguísticas do *corpus*. Nesta pesquisa, foi utilizada

para evidenciar as estruturas de conexões semânticas nos discursos, entre os grupos e os princípios.

Por fim, a nuvem de palavras lexicográfica agrupa e organiza graficamente as palavras em função de sua frequência, considerando o lema e não apenas a forma gráfica, o que confere maior precisão à visualização. Trata-se do recurso de menor densidade analítica entre os disponíveis, razão pela qual foi adotado de forma pontual: no princípio do Propósito, cuja reduzida extensão do *corpus* impossibilitou a convergência da CHD, a nuvem de palavras foi utilizada como alternativa para evidenciar os termos predominantes no discurso dos participantes.

Ressalta-se que os relatórios gerados pelo software não constituem, em si, a análise dos dados, cabendo ao pesquisador realizá-la (CAMARGO; JUSTO, 2018). Com essas representações gráficas, foi possível interpretar os significados atribuídos pelos grupos sobre a incorporação dos princípios do BPM propostos por vom Brocke *et al.* (2014) no macroprocesso gerir a carteira imobiliária.

Logo, a análise dos resultados adotou uma triangulação de dados, integrando resultados quantitativos e qualitativos. Permitindo assim, uma análise do indicativo interpretativo dos níveis de maturidade da unidade de análise identificada com os padrões dos discursos, além de testar as proposições descritas em tópicos anteriores, podendo evidenciar a convergência ou divergência dos padrões de discursos e níveis de maturidade.

3.5 MATRIZ DE AMARRAÇÃO

Telles (2001) sustenta que no campo de pesquisa em Administração não se possui referencial teórico que norteie os diversos tipos de pesquisa. Para tanto, ele sugere a necessidade de ter uma estrutura de validação de consistência teórica e a Matriz de Amarração de Mazzon enquadra-se como uma ferramenta adequada para esse propósito. Ele entende que o instrumento proporciona uma visão sistêmica para avaliação do projeto, compatibilidade do modelo de pesquisa, objetivos da pesquisa e do tratamento dos dados.

Nesse sentido, considerando os objetivos da pesquisa e a proposta de estudo é demonstrada abaixo a matriz de amarração no Quadro 6. A matriz é composta pelos objetivos específicos da pesquisa, da questão de pesquisa, das proposições do estudo de caso, pelos métodos de coleta e a técnica de análise.

Quadro 6 - Matriz de Amarração

Objetivo Específico	Questão de Pesquisa	Proposições - Estudo de Caso	Método de Coleta	Técnica de Análise
Avaliar o indicativo de maturidade BPM percebido pela equipe estratégica nos processos de gestão imobiliária, com base nos Dez Princípios do Bom BPM	Qual o indicativo de maturidade da Gestão de Processos de Negócios de gestão imobiliária de uma grande empresa pública, a partir da	Quem modela os processos percebe altos níveis de maturidade, ou seja, possui alta sinergia com dez princípios da boa gestão de processos;	Entrevista semiestruturada - Parte múltipla escolha (escala Likert) e parte aberta;	análise estatística descritiva; Combinação de padrão
Avaliar o indicativo de maturidade BPM percebido pelas lideranças operacionais nos processos de gestão imobiliária, com base nos Dez Princípios do Bom BPM;	aderência aos Dez Princípios do Bom BPM, considerando a percepção da equipe estratégica e da liderança operacional dos processos	Quem executa os processos percebe baixos níveis de maturidade, ou seja, possui baixa sinergia com os dez princípios do bom gerenciamento de processos;	Entrevista semiestruturada - Parte múltipla escolha (escala Likert) e parte aberta;	análise estatística descritiva; Combinação de padrão

Identificar convergência ou divergência das percepções da equipe estratégica e da liderança operacional em relação aos processos de gestão imobiliária baseados nos dez princípios do BPM.	de gestão imobiliária?	Existe divergência de percepção de maturidade dos processos entre quem modela, gere e acompanha os processos e os gestores que executam os processos;	Análise cruzada das entrevistas e questionários.	Análise comparativa com uso de tabelas ou gráficos.
--	-------------------------------	---	--	---

Fonte: Elaborado pelo autor.

Após as definições metodológicas, o próximo capítulo tratará da discussão dos resultados constatados após a aplicação da pesquisa. Nela são discutidas as interpretações dos dados coletados e relacionados ao referencial teórico.

3.6 UTILIZAÇÃO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL COMO FERRAMENTA DE APOIO

Durante a pesquisa foi utilizada a ferramenta de Inteligência Artificial Generativa ChatGPT (OpenAI) como recurso auxiliar de apoio à redação acadêmica, revisão gramatical, organização de ideias, estruturação de capítulos e discussão dos resultados. A ferramenta não foi utilizada para geração de dados empíricos, definição dos resultados da pesquisa, construção das análises estatísticas ou elaboração das conclusões. Todas as interpretações, análises e decisões metodológicas permaneceram sob responsabilidade exclusiva do pesquisador.

O uso da ferramenta teve caráter assistivo, sendo empregado para apoio na revisão textual, síntese de literatura previamente selecionada pelo pesquisador e reflexão crítica sobre os resultados obtidos, observando as diretrizes éticas da ANPAD e do Programa de Pós-Graduação em Administração da UNIALFA.

O capítulo seguinte apresenta e discute os resultados obtidos a partir da aplicação do instrumento de medição dos Dez Princípios do Bom BPM e das entrevistas realizadas com os participantes da pesquisa. A análise integra evidências quantitativas e qualitativas, permitindo compreender o nível de maturidade da gestão de processos e as percepções dos grupos investigados.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta e discute os resultados obtidos na pesquisa, considerando a aplicação do instrumento de medição dos Dez Princípios do Bom BPM proposto por Badakhshan *et al.* (2023) no macroprocesso de gestão imobiliária da organização estudada. Conforme descrito no Capítulo 3, a investigação foi conduzida por meio de um estudo de caso com abordagem predominante qualitativa, combinando dados estruturados e não estruturados obtidos em entrevistas semiestruturadas realizadas com representantes dos grupos estratégico e operacional.

A estratégia de análise adotada baseou-se na triangulação entre os resultados quantitativos provenientes da aplicação do instrumento de medição e as evidências qualitativas extraídas das respostas abertas dos participantes. Dessa forma, os dados estruturados permitiram identificar o nível de maturidade associado aos Dez Princípios do Bom BPM, enquanto os dados qualitativos contribuíram para aprofundar a compreensão dos resultados, explicando convergências, divergências e particularidades observadas entre os grupos analisados.

Cabe delimitar, desde já, que os resultados a seguir expressam a percepção dos participantes sobre a aderência aos Dez Princípios do Bom BPM, e não uma mensuração objetiva do desempenho dos processos, uma vez que a pesquisa não analisou indicadores concretos de eficiência operacional. Assim, o indicativo de maturidade reportado reflete o grau percebido de incorporação dos princípios, e não a comprovação de que os processos são efetivamente gerenciados.

As entrevistas foram realizadas ao longo de aproximadamente sessenta dias, após a obtenção das autorizações institucionais necessárias. Participaram do estudo representantes dos níveis estratégico e operacional diretamente relacionados aos processos de gestão imobiliária. Todas as entrevistas foram gravadas, transcritas automaticamente pela plataforma Microsoft Teams e posteriormente tratadas para análise. As respostas estruturadas foram consolidadas em base de dados específica para tratamento estatístico, enquanto as respostas abertas compuseram o *corpus* submetido às análises qualitativas.

A apresentação dos resultados inicia-se pela análise quantitativa do instrumento de medição, seguida da análise lexical e da discussão qualitativa dos achados. Na sequência, os resultados são examinados individualmente à luz de cada um dos Dez Princípios do Bom BPM,

culminando em uma síntese integrada das evidências obtidas e sua relação com a literatura e com os objetivos da pesquisa.

4.1 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS QUANTITATIVOS

Como definido nos objetivos específicos, as Tabelas 2 e 3 indicam o estágio de maturidade do grupo estratégico e do grupo operacional respectivamente. Constata-se que os dois grupos convergiram para proximidade das características do estágio gerenciado, conforme o modelo CMM de Paulk *et al.* (1993), os processos apresentam indicativo de maturidade compatível com estabilidade para quantificar e prever os níveis de qualidade.

Em contrapartida, a análise por princípio evidencia que a maturidade não se distribui de forma homogênea entre os Dez Princípios do Bom BPM. Os princípios Consciência do Contexto (CA), Institucionalização (INST), Propósito (PU) e Simplicidade (SI) apresentaram os níveis mais elevados de maturidade, alcançando predominantemente os estágios Gerenciado ou Otimização. Em uma posição intermediária situam-se os princípios Continuidade (CO), Holismo (HO) e Entendimento Conjunto (JU), que apresentaram resultados distintos entre os grupos estratégico e operacional. Por outro lado, Capacitação (EN), Envolvimento (IN) e Apropriação de Tecnologia (TA) registraram os menores níveis de aderência, permanecendo no estágio Definido para ambos os grupos, indicando oportunidades mais evidentes de evolução da gestão por processos.

Os resultados gerais indicam que a empresa possui BPM até certo ponto institucionalizado e integrado à estrutura. No entanto, eles apontam pontos de melhoria, principalmente nos seguintes aspectos: treinamento, envolvimento das equipes e a utilização da tecnologia. Vom Brocke *et al.* (2014) e Badakhshan *et al.* (2023) enfatizam que os princípios devem ser integrados como um todo e que a sinergia entre eles é que eleva os resultados dos processos.

Tabela 2 – Indicativo do estágio de maturidade do Grupo Estratégico

Princípio	Resultado	Desvio Padrão	Indicativo de Maturidade
Consciência do contexto (CA)	21,75	2,38	Otimização
Continuidade (CO)	19,50	4,30	Gerenciado
Capacitação (EN)	16,13	4,46	Definido
Holismo (HO)	19,00	4,58	Gerenciado
Institucionalização (INST)	18,63	5,05	Gerenciado
Envolvimento (IN)	19,75	5,04	Definido
Entendimento Conjunto (JU)	12,88	3,18	Definido
Propósito (PU)	17,13	3,55	Otimização

Simplicidade (SI)	14,88	5,25	Gerenciado
Apropriação de Tecnologia (TA)	12,50	3,97	Definido
Geral	172,15		Gerenciado

Fonte: elaborado pelo autor

Tabela 3 - Indicativo do estágio de maturidade do Grupo Operacional

Princípio	Resultado	Desvio Padrão	Indicativo de Maturidade
Consciência do contexto (CA)	18,75	3,56	Gerenciado
Continuidade (CO)	16,88	5,18	Definido
Capacitação (EN)	13,63	5,52	Definido
Holismo (HO)	15,75	4,52	Definido
Institucionalização (INST)	20,38	2,39	Gerenciado
Envolvimento (IN)	18,88	6,55	Definido
Entendimento Conjunto (JU)	14,25	3,80	Gerenciado
Propósito (PU)	16,63	3,12	Gerenciado
Simplicidade (SI)	15,75	5,33	Gerenciado
Apropriação de Tecnologia (TA)	13,50	5,63	Definido
Geral	164,40		Gerenciado

Fonte: elaborado pelo autor

Outro aspecto identificado nos resultados estruturados é a dispersão dos resultados. O desvio padrão por princípio nos grupos é relativamente elevado, o que indica alta dispersão entre as opiniões dos entrevistados. Nos dois grupos pode-se verificar opiniões com maior similaridade nos princípios CA, JU e PU, aqueles com os menores níveis de dispersão. Além disso, no grupo operacional, também o princípio da institucionalização possui baixos níveis de dispersão se comparados com os demais.

Essa heterogeneidade de percepção também pode ser constatada nas Tabelas 5 e 6, nas quais buscou-se apresentar uma avaliação de indicativo de concordância do princípio. O resultado foi obtido pela média das respostas por entrevistado e posterior confrontado com a Tabela 4, que traz a escala de indicativo de concordância.

Tabela 4 – Escala de indicativo de concordância

Intervalo inicial	Intervalo fim	Concordância
4,21	5,00	Concorda forte
3,41	4,20	Concorda
2,61	3,40	Neutro
1,81	2,60	Discorda
1,00	1,80	Discorda forte

Fonte: elaborado pelo autor

Em continuidade à análise da dispersão dos resultados, e agora sob a ótica do indicativo de concordância, as Tabelas 5 e 6 indicam alinhamento entre os dois grupos nos princípios CA e PU: no princípio da Consciência do Contexto, a soma de "concorda" e "concorda forte"

alcançou 100,00% no grupo estratégico e 75,00% no operacional; no princípio do Propósito, 87,50% em ambos os grupos. Já os princípios EN, HO e SI apresentaram percepção polarizada dentro de cada grupo, ou seja, não há consenso interno em nenhum dos dois grupos quanto à adoção desses princípios. Em contrapartida, nos princípios CO, INST, IN, JU e TA observa-se divergência de percepção entre os grupos: enquanto um grupo concentra opiniões mais convergentes, o outro apresenta opiniões mais polarizadas, revelando leituras distintas sobre o grau de concordância.

Tabela 5 – Representatividade da concordância por princípio - Grupo Estratégico

Princípio	Representatividade indicativo de concordância				
	Discorda forte	Discorda	Neutro	Concorda	Concorda forte
Consciência do Contexto	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%
Continuidade	0,00%	12,50%	25,00%	12,50%	50,00%
Capacitação	0,00%	37,50%	25,00%	12,50%	25,00%
Holismo	0,00%	25,00%	12,50%	25,00%	37,50%
Institucionalização	0,00%	25,00%	25,00%	12,50%	37,50%
Envolvimento	12,50%	12,50%	12,50%	50,00%	12,50%
Entendimento	0,00%	25,00%	37,50%	12,50%	25,00%
Conjunto	0,00%	12,50%	0,00%	25,00%	62,50%
Propósito	0,00%	12,50%	0,00%	25,00%	62,50%
Simplicidade	12,50%	25,00%	25,00%	25,00%	12,50%
Apropriação de Tecnologia	12,50%	0,00%	50,00%	25,00%	12,50%

Fonte: elaborado pelo autor

Tabela 6 – Representatividade da concordância por princípio – Grupo Operacional

Princípio	Representatividade indicativo de concordância				
	Discorda forte	Discorda	Neutro	Concorda	Concorda forte
Consciência do Contexto	0,00%	12,50%	12,50%	37,50%	37,50%
Continuidade	12,50%	12,50%	25,00%	25,00%	25,00%
Capacitação	25,00%	25,00%	25,00%	12,50%	12,50%
Holismo	0,00%	37,50%	12,50%	37,50%	12,50%
Institucionalização	0,00%	0,00%	12,50%	37,50%	50,00%
Envolvimento	12,50%	25,00%	12,50%	25,00%	25,00%
Entendimento	12,50%	0,00%	12,50%	50,00%	25,00%
Conjunto	0,00%	12,50%	0,00%	12,50%	75,00%
Propósito	0,00%	12,50%	0,00%	12,50%	75,00%
Simplicidade	12,50%	12,50%	25,00%	50,00%	0,00%
Apropriação de Tecnologia	25,00%	12,50%	0,00%	0,00%	62,50%

Fonte: elaborado pelo autor

Considerando os resultados da parte estruturada, observou-se que os resultados gerais apresentaram convergência entre os grupos. Por outro lado, a análise apresentou alinhamento

em cinco princípios e divergência nos demais. Além disso, os dados demonstraram assimetria entre os respondentes, evidenciando níveis diferentes de percepção, constatada pelos valores de dispersão e pela análise do indicativo de concordância por princípio. Outra informação relevante é que o grupo operacional apresentou respostas mais críticas que o grupo estratégico. Por último, as respostas apontaram aspectos a serem melhorados na gestão de processos da carteira imobiliária, como a capacitação: no grupo estratégico, 62,50% manifestaram-se neutros ou discordaram, e no grupo operacional, 75,00% apresentaram opiniões neutras ou de discordância.

Os resultados quantitativos apresentados anteriormente permitiram identificar os níveis de aderência aos Dez Princípios do Bom BPM e as diferenças observadas entre os grupos pesquisados. Entretanto, a compreensão do fenômeno investigado exige aprofundar os significados atribuídos pelos participantes aos processos analisados. Nesse sentido, a seção seguinte apresenta a análise lexical do *corpus* textual, buscando identificar padrões discursivos e elementos que complementam a interpretação dos resultados quantitativos.

4.2 ANÁLISE LEXICAL E DISCUSSÃO QUALITATIVA DOS RESULTADOS

Com o objetivo de explicar os resultados da parte estruturada, conforme definido no capítulo de metodologia, os comentários abertos foram compilados no IRAMUTEQ para análise de conteúdo lexical. Outrossim, para a realização da análise dos discursos no sistema, foi necessário consolidar todos os comentários abertos em um único arquivo com a extensão *.txt* e no layout específico do sistema. Os discursos foram retirados das transcrições fornecidas pelo Microsoft Teams. Mesmo assim, foi necessário realizar a otimização do arquivo consolidado para a retirada de termos que pudessem alterar a análise e interpretação dos discursos. Para tanto, a otimização do *corpus* foi realizada por meio do script do Apêndice D executado no *Visual Studio Code* e construído com o apoio e suporte da ferramenta ChatGPT (OpenAI). Então, somente após a higienização do arquivo ele foi processado no IRAMUTEQ.

O objetivo da otimização foi eliminar ruídos que pudessem influenciar na análise lexical do IRAMUTEQ. Para tanto, o script promoveu a união de termos com um único conceito técnico, a exemplo de carteira imobiliária, gestão de processos, empresa pública, entre outros descritos no apêndice. Ele também retirou do *corpus* vícios de linguagem e marcas típicas de oralidade, tais como “né”, “tá” e “tipo”, bem como algumas palavras genéricas, a exemplo de “gente”, “acho” entre outras. Por fim, eliminou os caracteres especiais e repetições sequenciais de termos, buscando aumentar a consistência e a qualidade do *corpus* usado na análise.

Concluída a otimização, foram processados corpora distintos conforme o recorte analítico pretendido: o *corpus* consolidado, que fundamenta a Análise Fatorial de Correspondência do conjunto dos discursos; os corpora por grupo, que fundamentam as Classificações Hierárquicas Descendentes do grupo estratégico e do grupo operacional; e os corpora por princípio, utilizados nas análises específicas de cada um dos Dez Princípios do Bom BPM. Em todos eles, adotou-se o método de segmentação padrão do software, considerando-se como formas ativas os substantivos, verbos, adjetivos e advérbios, e como formas suplementares as demais categorias gramaticais. A Classificação Hierárquica Descendente seguiu o método de Reinert, adotando-se como critério de frequência mínima três ocorrências. Os parâmetros de processamento de cada *corpus* são apresentados no Quadro 7.

Quadro 7 – Parâmetros de processamento IRAMUTEQ

<i>Corpus</i> / Análise	Textos	ST	Ocorr.	Formas	F. ativas	ST class.	Aproveit.	Classes
Consolidado (AFC geral)	121	1.011	21.594	3.312	2.133	814	80,51%	6
Grupo estratégico (CHD)	47	229	4.941	1.244	849	146	63,76%	5
Grupo operacional (CHD)	74	781	16.651	2.851	1.848	704	90,14%	6
Consciência do Contexto	12	94	1.995	745	511	71	75,53%	6
Continuidade	14	121	2.603	854	577	80	66,12%	5
Capacitação	14	151	3.213	990	686	126	83,44%	7
Holismo	12	111	2.355	761	521	94	84,68%	6
Institucionalização	14	91	1.960	682	459	75	82,42%	6
Envolvimento	12	113	2.420	800	516	77	68,14%	4
Entendimento Conjunto	10	69	1.501	586	389	47	68,12%	4
Propósito	—	—	—	—	—	—	não gerou CHD	—
Simplicidade	10	98	2.077	724	497	57	58,16%	4
Apropriação de Tecnologia	14	104	2.223	795	550	76	73,08%	5

Fonte: elaborado pelo autor

Os índices de aproveitamento variaram conforme a extensão de cada *corpus*. As análises do *corpus* consolidado (80,51%) e do grupo operacional (90,14%) situam-se acima do patamar de 70,00% recomendado pela literatura. Os corpora de menor extensão apresentaram índices inferiores, o que decorre do reduzido número de segmentos disponíveis para a classificação, e no princípio do Propósito a reduzida extensão do *corpus* impossibilitou a convergência da Classificação Hierárquica Descendente. Nesses casos, as classes foram interpretadas em

articulação com os grafos de similitude e com os resultados quantitativos. Registra-se, ainda, que a menor densidade lexical do *corpus* do grupo estratégico — recorrente também nas análises por princípio — constitui em si um achado da pesquisa, coerente com a natureza mais abstrata do discurso ostensivo, em contraste com a riqueza situacional do discurso performativo do grupo operacional (Feldman; Pentland, 2003).

Após realizar as otimizações do *corpus* de forma automatizada e seu posterior processamento no IRAMUTEQ foi possível gerar a primeira representação gráfica do *corpus* consolidado. A Figura 3 apresenta a análise fatorial de correspondência – AFC e ela representa grupos de palavras com semelhanças semânticas entre termos e coocorrência das palavras no *corpus* textual. Cabe destacar que os fatores 1 e 2 explicam 59,54% da variabilidade lexical do *corpus*, ou seja, a figura captura quase 60,00% das relações semânticas.

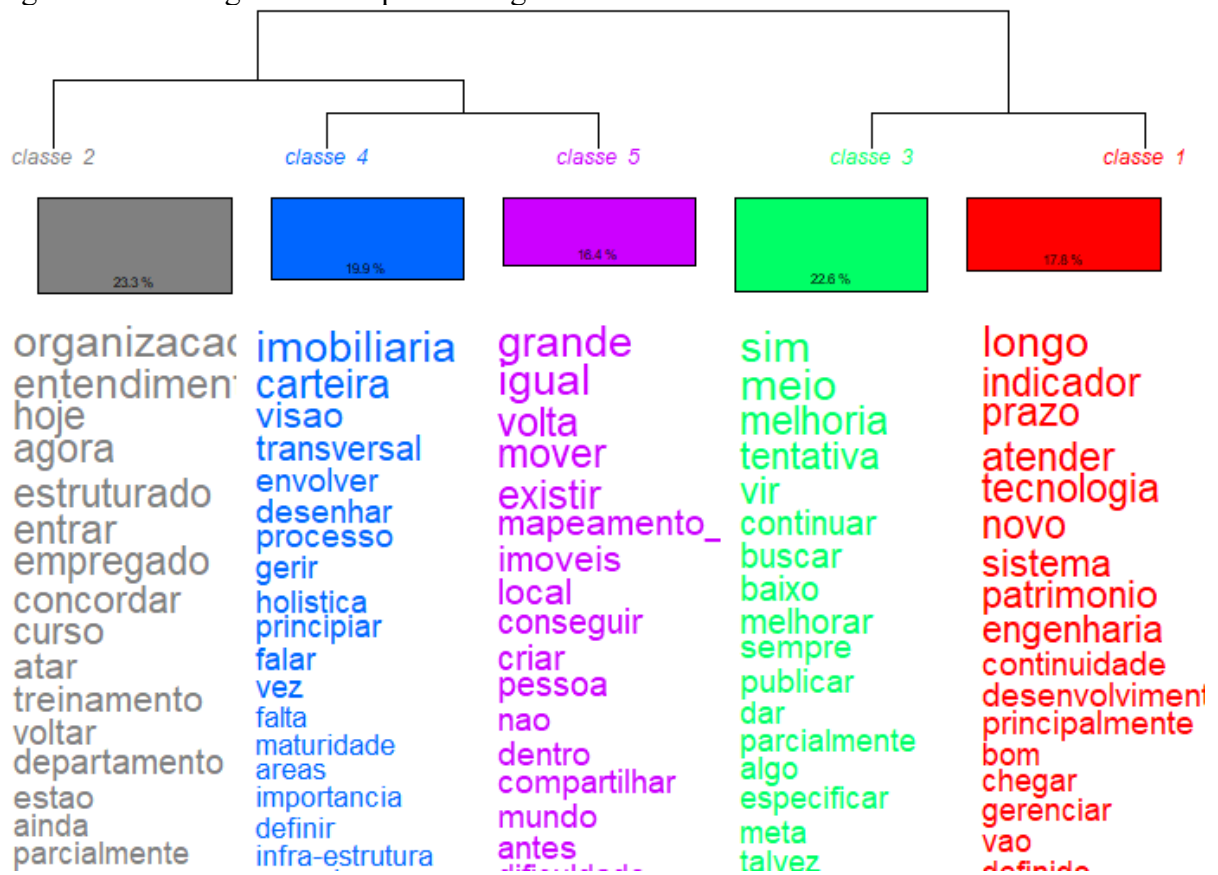
Em relação aos grupos da Figura 3, o primeiro grupo é o do quadrante inferior direito, em especial as palavras “carteira imobiliária”, “gerir”, “política”, “modelagem”, “metodologia”, “norma” e “estruturado” que sugerem formalidade e institucionalidade, ligando a carteira imobiliária à parte institucional da empresa. Enquanto no quadrante inferior esquerdo observam-se palavras como “imóvel”, “necessidade”, “alugar”, “contratar” e “requisito” que indicam a ideia de operação, ou seja, operacionalização do processo de gestão dos imóveis, o dia a dia.

Continuando a análise da Figura 3, o próximo quadrante é superior direito, com palavras em roxo e azul, as palavras em destaque “colega”, “departamento”, “respeito”, “proprietário”, “situações” e “difícil”, elas evidenciam a possível dificuldade de relacionamento. Além disso, pode indicar também aspectos que ligam as relações cotidianas com departamento, gerência, e com terceiros podendo ser consequência de burocracia, dificuldade ou comunicação desalinhada, além de sugerir necessidade de mais interação, remetendo aos princípios do envolvimento, entendimento conjunto e continuidade. Na parte central da figura, na cor verde, as palavras que se destacam “executar”, “funcionários”, “treinamento”, “capacitação”, “mudar”, entre outras, sugerem a ideia de treinamento, ou necessidade de treinamento para melhorar os resultados. Isso pode ainda indicar provável dificuldade ou necessidade de adaptação organizacional, representando também a possível demanda de desenvolvimento de competências em gestão de processos, princípio da capacitação.

A Figura 3, portanto, evidencia uma possível desconexão entre a parte institucional e a operacional, o núcleo lexical associado à gestão da carteira imobiliária está em núcleo semântico diferente dos imóveis e sua operacionalização. Ao passo que sugere dificuldades nas relações entre áreas e partes externas, além de apontar a questão do treinamento ou

A Figura 4 exibe o dendrograma do grupo estratégico. Observa-se que a classe mais representativa é a classe 2, com as palavras organização, entendimento, estruturado, treinamento e departamento. Ao analisar esse conjunto de palavras percebe-se indícios de institucionalização do BPM que, no entanto, carece de aprimoramento, em especial por meio de treinamentos. A segunda classe mais importante, classe 3, evidencia um possível BPM em evolução em referência às palavras melhoria, tentativa, continuar e buscar. Esta por sua vez faz agrupamento com a classe 1, que possivelmente evidencia onde e como se percebe a evolução com as palavras longo, indicador, prazo, tecnologia, sistemas e patrimônio, ou seja, a equipe estratégica visualiza evolução nos sistemas e nos processos a longo prazo, remetendo aos princípios da apropriação de tecnologia e continuidade.

Figura 4 - Dendrograma - Grupo Estratégico



Fonte: elaborado pelo autor a partir do software IRAMUTEQ

Continuando a análise da Figura 4, a classe 4 com a semântica dos termos imobiliária, carteira, transversal, envolver, desenvolver, processo e holística aponta indícios de percepção de BPM conceitual. Além da participação ativa e integração com outros departamentos no processo de gestão da carteira imobiliária relacionando diretamente com os princípios do envolvimento e holismo, no qual conforme os dados estruturados, 62,50% dos entrevistados — em ambos os princípios citados — avaliaram positivamente a aplicação do princípio no

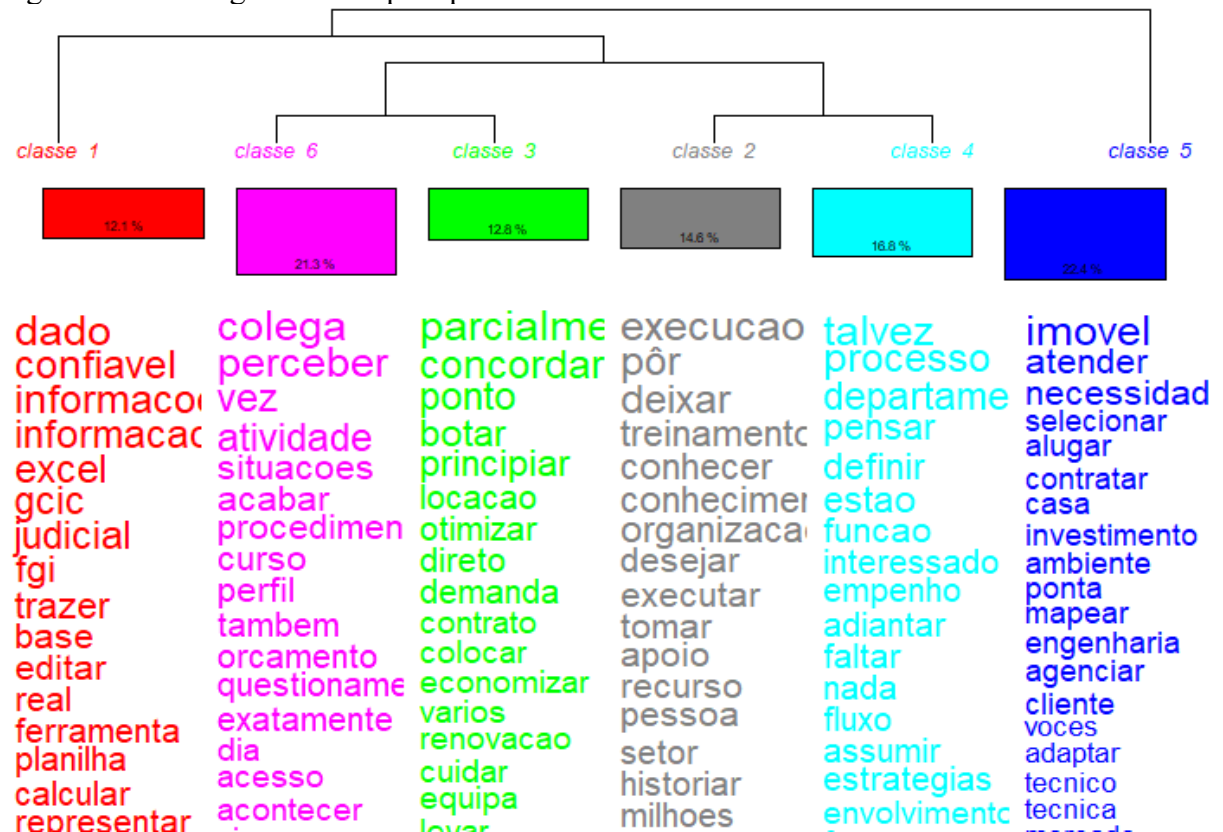
gerenciamento do ativo imobiliário da empresa. Esta classe faz agrupamento com a classe 5, representada semanticamente pelas palavras grande, mover, mapeamento, imóveis e conseguir remete a uma possível referência à complexidade de gerir a quantidade de ativos em todo território, ou seja, amplitude organizacional e a dispersão geográfica.

Em relação ao grupo das lideranças operacionais, a Figura 5 demonstra outra realidade de percepções. A classe 5 com maior percentual de representatividade semântica de 22,40% aponta a provável realidade operacional da gestão dos imóveis. Ela sugere a prática executada diariamente por meio dos termos imóvel, atender, necessidades, selecionar, alugar e contratar. Por sua vez, a segunda classe com maior participação é a classe 6, com as palavras: colega, perceber, atividade, questionamento, procedimento e perfil, remete ao potencial relacionamento profissional diário entre colegas ou comunicações relacionada às atividades cotidianas. Essa classe possui agrupamento com a classe 3, presumindo um possível relacionamento direcionado sobre as palavras locação, otimizar, demanda, contrato e economizar. Logo, elas evidenciam que a interação entre os colegas possui papel relevante na resolução de problemas referente à gestão dos ativos imobiliários, locação.

Continuando com o grupo operacional, a partir do agrupamento das classes 4 e 2 é possível deduzir que elas também retratam um pouco do agrupamento anterior, referente à comunicação. No entanto, o foco desse grupo é sobre capacitação. Os termos na classe 4: processo, departamento, definir, empenho, faltar, assumir e fluxo sugerem dificuldade de integração com o departamento em decorrência de indefinição processual, ou ainda necessidade de alinhamento. Já a classe 2 composta pelos termos execução, deixar, treinamento, conhecer, conhecimento, executar, apoio e pessoa, provavelmente aponta a necessidade de treinamento para rotina operacional, ou seja, dependência de capacitação para execução processual.

O dendrograma das lideranças operacionais compreende o BPM pela capacidade de executar as atividades cotidianas, diferentemente do grupo estratégico, cujo discurso apresentou maior associação com elementos estruturais e conceituais do BPM. A ausência de termos que sugerem visão macro, como transversalidade, holística e estratégica, aponta o foco na execução. No entanto, os dois grupos demonstraram a necessidade de capacitação convergindo para os resultados estruturados.

Figura 5 - Dendrograma - Grupo Operacional



Fonte: elaborado pelo autor a partir do software IRAMUTEQ

Os resultados identificados até o momento apontam para um BPM institucionalizado, no entanto frágil. Para Badakhshan *et al.* (2023) os princípios do bom BPM precisam ser observados de forma conjunta e sistemática. Os resultados evidenciam parte dos princípios sendo incorporados em graus elevados enquanto outros apresentam níveis moderados. Outro aspecto que aponta a fragilidade na incorporação dos princípios é a heterogeneidade das respostas. É possível constatar elevada dispersão perceptiva tanto na parte estruturada quanto nos discursos. Essa análise converge para as descobertas de Benraad *et al.* (2021), ao sugerirem divergência de perspectiva dos grupos estratégicos e operacional. Por sua vez, os resultados apontam um BPM conceitual e formal no primeiro grupo e um BPM focado na execução por parte do segundo grupo.

Embora a análise lexical tenha permitido identificar padrões gerais de discurso e temas recorrentes entre os participantes, a compreensão da maturidade em BPM exige examinar como esses elementos se manifestam em cada um dos Dez Princípios do Bom BPM. Assim, as seções seguintes apresentam a discussão individual dos princípios, integrando evidências quantitativas e qualitativas.

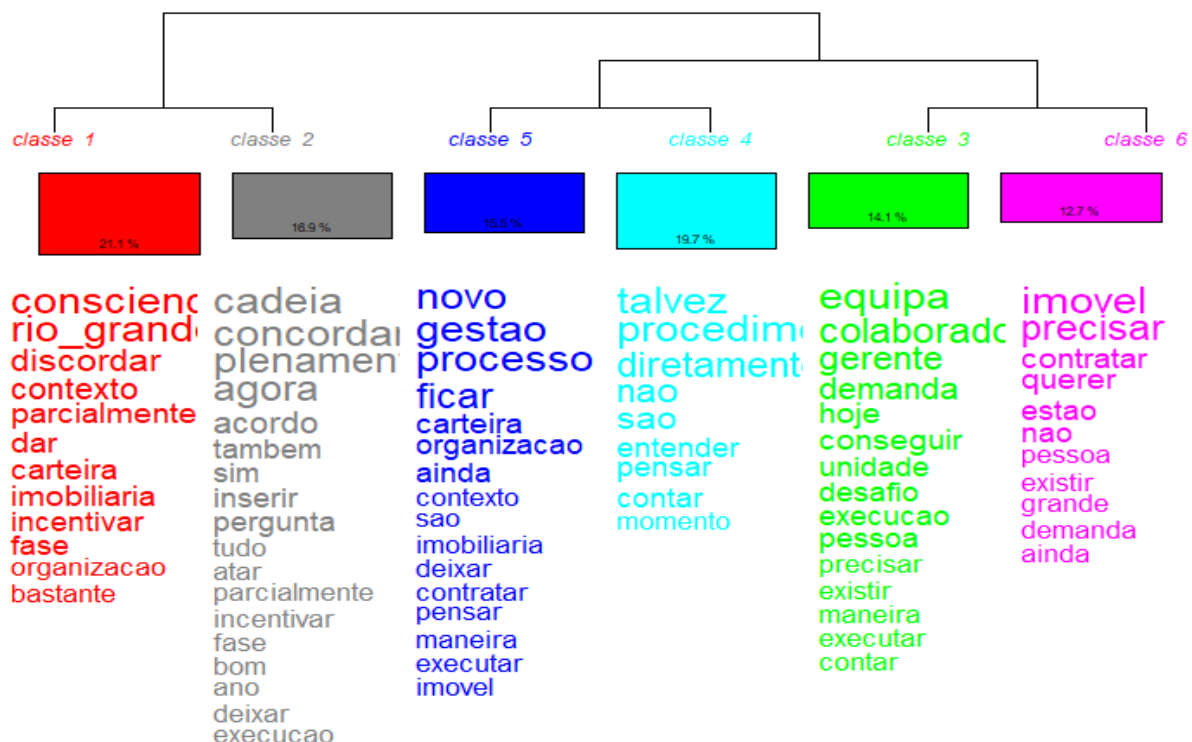
4.3 DISCUSSÃO SOBRE O PRINCÍPIO DA CONSCIÊNCIA DO CONTEXTO

Para vom Brocke *et al.* (2014) o princípio da consciência do contexto no gerenciamento de processos de negócio deve refletir a realidade na qual o processo é executado, gerenciado, modelado e melhorado. Então, ele deve ser adaptativo a fatores externos e internos para potencializar os resultados.

Na parte estruturada, os entrevistados apontaram indicativo de estágio de maturidade como em otimização e em gerenciado, para os grupos estratégico e operacional respectivamente. Isto em referência aos estágios do CMM para o princípio em questão. Além disso, eles apresentaram as menores medidas de dispersão entre todos os princípios, sendo que todos da equipe estratégica concordam e 87,50% das lideranças operacionais também concordam. Portanto, isso sugere uma convergência dos dois grupos.

Por outro lado, os dados qualitativos apontam indícios de discrepância em relação aos dados quantitativos. No que diz respeito à análise de contexto lexical, a Figura 6 apresenta o dendrograma do princípio. Na representação gráfica a classe mais representativa é a classe 1. O conjunto lexical composto por consciência, contexto, carteira, imobiliária e incentivar sugere que o BPM incorpora a consciência do contexto, isto é, há reconhecimento institucional do princípio. Essa classe, por sua vez, está agrupada com a classe 2, na qual se destacam os termos cadeia, concordância, agora, acordo e incentivar, que reforçam as sugestões da classe anterior.

Figura 6 - Dendrograma Princípio da Consciência do Contexto

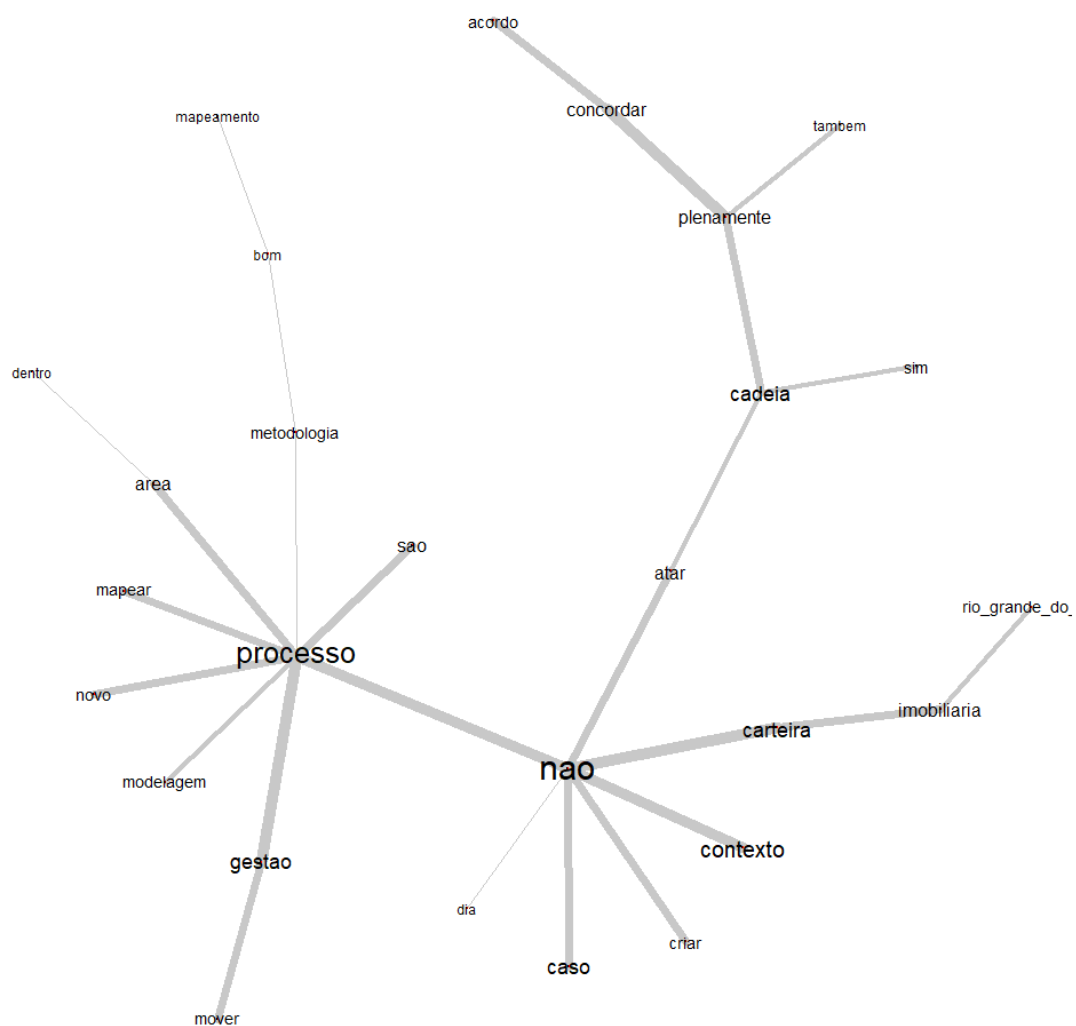


Fonte: elaborado pelo autor a partir do software IRAMUTEQ

No entanto, a presença da palavra “discordar” sugere que parte dos entrevistados ainda percebe limitações. As fragilidades podem ser observadas principalmente nas classes 3, 6 e 4. Elas evidenciam possíveis dificuldades na operacionalização da gestão dos imóveis. A classe 3 pode indicar desafios humanos e organizacionais da execução do processo. Enquanto a classe 6 pode apontar pressão operacional e necessidade prática de adaptação. Por fim, a classe 4 sugere necessidade de maior compreensão e adaptação à realidade operacional.

Para aprofundar a análise dos discursos foram gerados grafos de similitude por grupo de entrevistados para identificar as coocorrências entre palavras, além de mostrar quais termos aparecem mais conectados. Dessa forma, também é possível identificar os núcleos centrais e as relações semânticas.

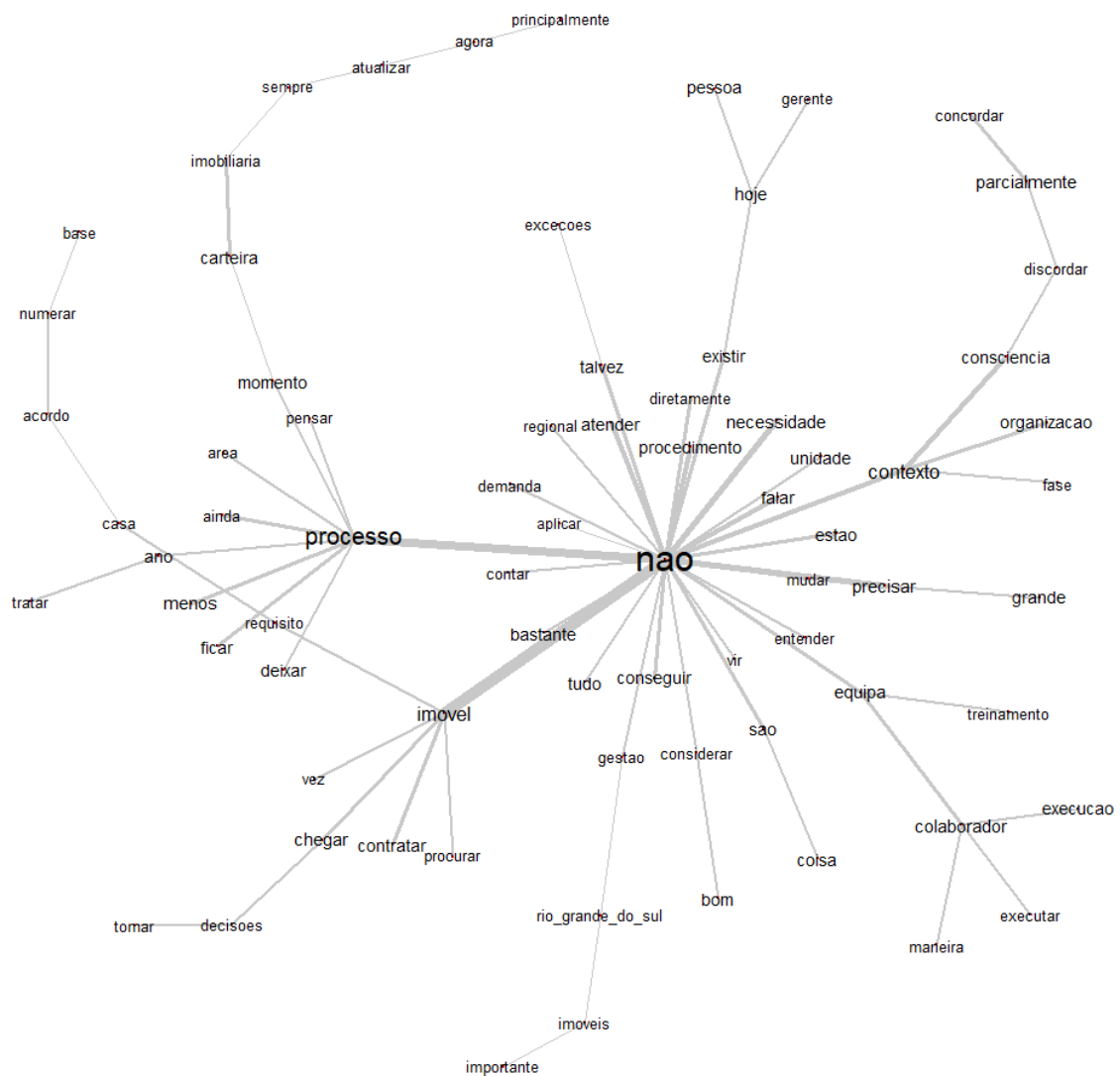
Figura 7 - Grafo de Similitude do Grupo Estratégico - CA



Fonte: elaborado pelo autor a partir do software IRAMUTEQ

Na Figura 7 visualiza-se o grafo de similitude do grupo estratégico no que tange ao princípio da consciência de contexto. Nele é possível notar alguns núcleos, entre eles o termo processo. Esse núcleo se conecta às palavras, em especial, gestão, modelagem, mapear, área e metodologia. Essas conexões sugerem aspectos formais e institucionais na gestão de processos. Em contrapartida, outro núcleo semântico é a palavra “não” que conecta contexto, carteira, caso, dia e criar. O segundo núcleo evidencia possíveis limitações no entendimento do princípio. Apesar do grupo estratégico compreender a consciência de contexto no BPM na gestão da imobiliária, principalmente nas avaliações da parte estruturada, o discurso aponta fragilidades, portanto, uma dissociação entre reconhecimento conceitual e operacionalização prática do princípio.

Figura 8 - Grafo de Similitude do Grupo Operacional - CA



Fonte: elaborado pelo autor a partir do software IRAMUTEQ

Por outro lado, a Figura 8 mostra o grafo de similitude do grupo operacional, o primeiro contraste é o volume de palavras. O discurso da equipe estratégica apresenta-se de forma mais concisa enquanto o das lideranças operacionais demonstra níveis mais elevados de detalhamento e profundidade. No entanto, observa-se que o núcleo semântico dos dois grupos é semelhante. Apesar da semelhança, evidenciam focos diferentes.

No que diz respeito ao grafo de similitude das lideranças operacionais, o primeiro núcleo analisado é o “processo” conectado aos termos pensar, momento, carteira, área, requisito e ficar. Neste primeiro agrupamento discursivo evidencia-se possível relação com a execução do processo de gerenciamento dos imóveis. Diferentemente do grupo estratégico, cujo núcleo semântico apresentou maior associação com elementos estruturais e institucionais do BPM.

Em relação ao outro campo lexical, a palavra “não” apresenta conexão forte com o termo “imóvel” e “processo”. Ainda sobre esse núcleo, ele possui relacionamento com menor grau de intensidade com outros termos, tais como procedimento, diretamente, contexto, demanda, aplicar, mudar, precisar, regional, atender e outros. Essas palavras e suas relações semânticas sugerem possíveis dificuldades na operacionalização do processo de gestão da carteira imobiliária.

Ainda relacionado ao grafo de similitude da Figura 8, observam-se diversas relações periféricas que apontam possíveis limitações práticas na execução processual. Essas relações podem sugerir a percepção do grupo operacional na adaptação contextual do BPM em razão da conexão do termo “não” e a palavra “contexto”.

A análise dos discursos individuais permitiu aprofundar os resultados observados na Classificação Hierárquica Descendente e nos grafos de similitude. De forma geral, os depoimentos reforçam que a consciência do contexto é percebida como um princípio presente na gestão dos processos imobiliários, embora existam diferenças quanto à avaliação de sua efetiva operacionalização.

No grupo estratégico, os discursos apresentam forte associação entre a consciência do contexto e os mecanismos formais de gestão de processos. Os entrevistados relacionam o princípio à utilização da cadeia de valor, à modelagem dos processos, à governança e à adaptação das atividades às características específicas dos ativos imobiliários. Essa percepção é particularmente observada nos relatos de EE5 e EE8. Enquanto EE5 associa a consciência do contexto à estruturação dos macroprocessos e aos mecanismos de governança, destacando que “cada cadeia de valor é um macroprocesso e ele tem as suas particularidades”, EE8 enfatiza que

os processos da gestão imobiliária são adaptados às características de cada imóvel, apesar da existência de procedimentos padronizados.

Além disso, os discursos sugerem que a consciência do contexto também é percebida como a capacidade de adaptação organizacional diante de situações extraordinárias. Nesse sentido, EE1 relata a mobilização da estrutura imobiliária para viabilizar operações logísticas em um contexto emergencial, demonstrando que a organização foi capaz de adaptar seus processos e recursos às demandas impostas pelo ambiente externo. Tais evidências apresentam convergência com as classes mais representativas da CHD, especialmente aquelas associadas aos termos consciência, contexto, carteira imobiliária, cadeia e incentivar.

Entretanto, mesmo entre os entrevistados que avaliam positivamente o princípio, surgem manifestações relacionadas às limitações de sua operacionalização. O próprio EE5 reconhece que, embora a organização esteja aderente às diretrizes metodológicas do BPM, “ainda falta amadurecer a prática”, especialmente em aspectos relacionados à modelagem, ao acompanhamento e à consolidação dos processos. De forma semelhante, EE8 observa que parte dos processos da gestão imobiliária ainda é relativamente recente e permanece em processo de evolução e amadurecimento. Essas percepções ajudam a explicar a presença do núcleo semântico representado pela palavra “não” no grafo de similitude do grupo estratégico, sugerindo tensões entre a formalização do princípio e sua aplicação prática.

Nas lideranças operacionais, os discursos mantêm o reconhecimento da importância da consciência do contexto, porém apresentam maior ênfase nas dificuldades encontradas durante a execução dos processos. Entre os aspectos positivos, LO4 reconhece a importância da existência de procedimentos estruturados e da realização de pesquisas de mercado para subsidiar decisões relacionadas à gestão imobiliária. Da mesma forma, LO7 avalia que a organização possui consciência dos processos da carteira imobiliária e considera que a área se encontra em trajetória de evolução.

Por outro lado, os relatos desse grupo concentram um volume maior de críticas relacionadas à operacionalização dos processos. LO1 destaca dificuldades decorrentes do reduzido quantitativo de pessoal e da insuficiência de sistemas de apoio, relatando a necessidade de utilização de planilhas e controles paralelos para execução das atividades. LO2 aponta problemas relacionados ao subdimensionamento das equipes, à inadequação de determinados treinamentos às necessidades do trabalho e à existência de divergências entre as necessidades operacionais das unidades e os imóveis selecionados durante as etapas anteriores do processo.

Os discursos evidenciam que a percepção do princípio ocorre de forma desigual. Eles reforçam a visão de que os resultados estruturados não refletem a complexidade do

entendimento da gestão de processos. Outro aspecto identificado é a heterogeneidade de percepção tanto entre os grupos quanto entre os próprios entrevistados. O grupo estratégico percebe o BPM de forma conceitual e estruturada, enquanto o operacional foca na execução e nas dificuldades diárias, convergindo com a pesquisa de Benraad *et al.* (2021).

4.4 DISCUSSÃO SOBRE O PRINCÍPIO DA CONTINUIDADE

Badakhshan *et al.* (2023) argumentam que no princípio da continuidade o BPM cumpre o papel de propiciar ganhos a longo prazo, sua incorporação na empresa será analisada por meio dos resultados estruturados, dendrograma do princípio, grafos de similitude dos dois grupos estudados e discursos dos entrevistados.

Sobre o princípio em questão, ele foi avaliado de forma geral por ambos os grupos como “definido”, conforme Tabelas 2 e 3. O primeiro contraste com o princípio anterior foi a queda nos conceitos representando resultados mais moderados.

Outro contraste é em relação à dispersão dos resultados. A percepção em relação à incorporação do princípio da continuidade apresentou um grau elevado de fragmentação. Resultado que pode ser constatado na avaliação do indicativo de concordância, de acordo com as Tabelas 5 e 6, no princípio da consciência do contexto a maioria dos respondentes avaliou positivamente, enquanto aqui há avaliações que vão desde discorda forte até concorda forte.

O próximo aspecto a ser examinado são os discursos dos entrevistados. O dendrograma da Figura 9 demonstra as classes com relações lexicais mais frequentes nos discursos dos respondentes, tanto do grupo estratégico quanto do grupo operacional, do princípio da continuidade. A classe semântica com maior frequência é a 2. Nela podem ser observadas palavras como carteira, continuidade, imobiliária, gerir, processo e lei. Esses termos podem sugerir que os entrevistados relacionam a continuidade dos processos à legislação aplicável à área.

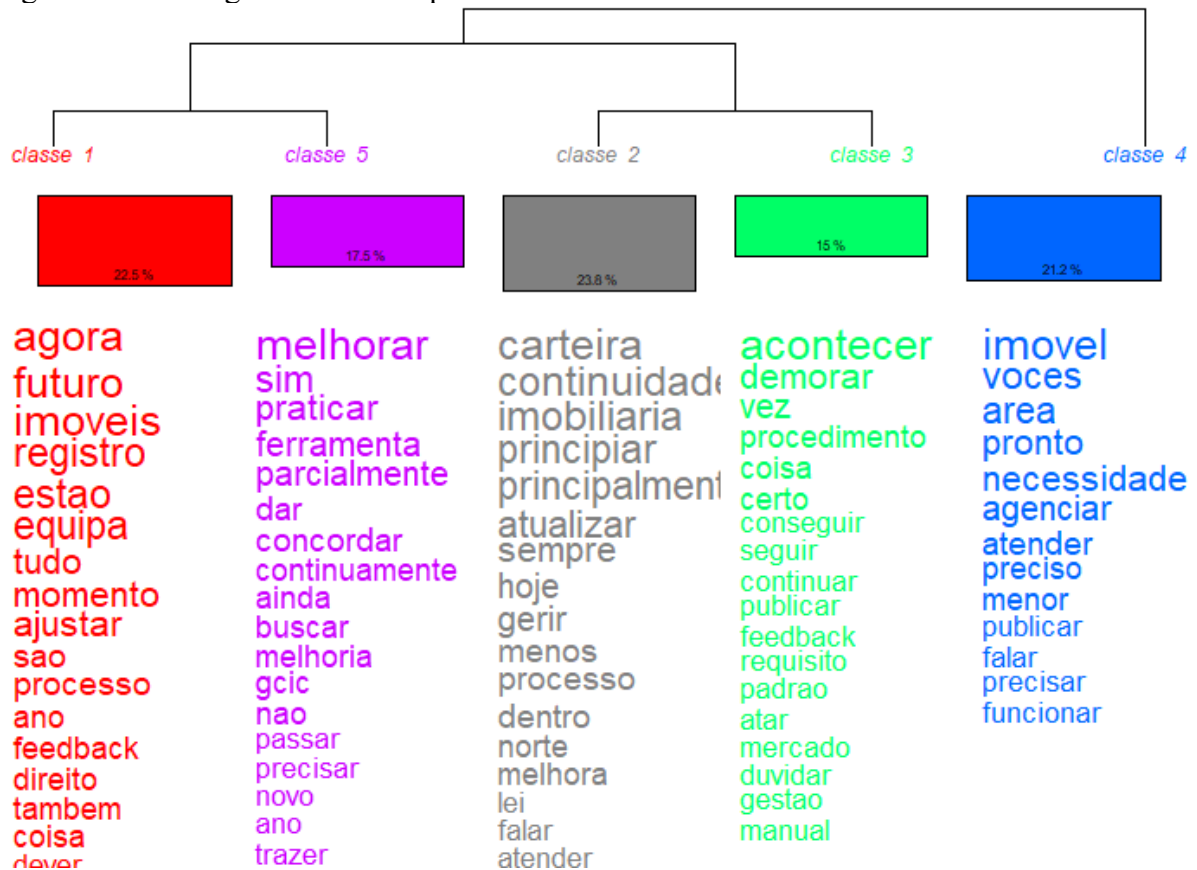
Além disso, a classe 2 está agrupada com a classe 3. A relação entre essas classes aponta provavelmente que os processos demoram a evoluir e acompanhar o mercado em razão da rigidez normativa e burocrática. Portanto, os discursos sugerem uma relação íntima entre continuidade e estabilidade normativa.

Outra classe lexical bastante representativa é a classe 1 e seu agrupamento com a classe 5. Os termos da primeira classe - agora, futuro, imóveis, momento e processo - evidenciam indícios de relação temporal, presente e futuro. Já as palavras da outra classe melhorar, praticar, ferramenta, continuamente apontam ideia de busca contínua de melhoria dos processos e das

ferramentas. As duas, quando analisadas em conjunto, denotam possivelmente que a melhoria de processos hoje e no futuro necessita perpassar pela evolução dos sistemas de gestão.

Ainda com o foco de operacionalização está a classe 4. As palavras em destaque imóvel, área, necessidade, atender, precisar e funcionar demonstram que a percepção da continuidade está fortemente associada à capacidade de atender às necessidades operacionais cotidianas.

Figura 9 - Dendrograma do Princípio da Continuidade



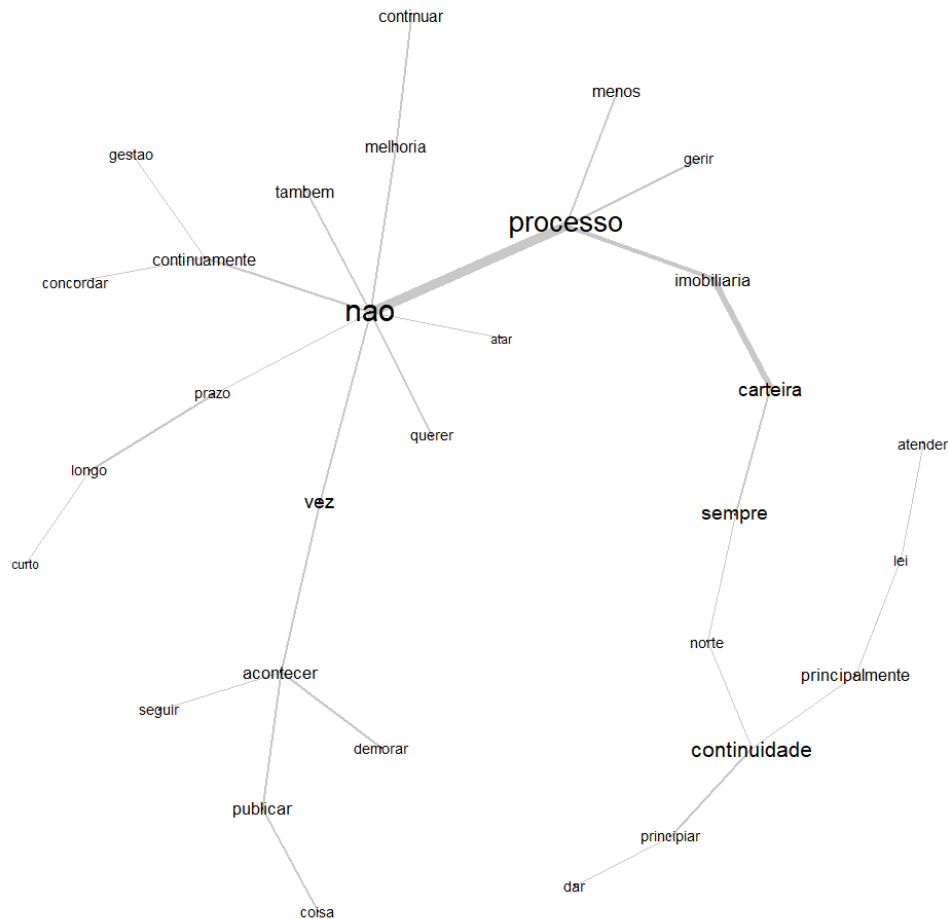
Fonte: elaborado pelo autor a partir do software IRAMUTEQ

Os dados qualitativos serão analisados através dos grafos de similitude. No entanto, as percepções dos grupos serão analisadas separadamente. O primeiro grafo é do grupo estratégico, Figura 10. De forma semelhante ao grafo de similitude do princípio da consciência do contexto, a Figura 10 apresenta dois núcleos principais, processo e não.

O primeiro núcleo, processo, possui conexão forte com “carteira” e “sempre”. Esse último termo, por sua vez, conecta-se a “continuidade” até chegar em “lei”. Essa longa relação denota possivelmente que a equipe estratégica percebe a continuidade da gestão da carteira imobiliária associada ao cumprimento da norma. O núcleo “não”, nesse sentido, devido à sua conexão com processo, remete à ideia de tensão entre continuidade e adaptação. A equipe estratégica nota a absorção do princípio, no entanto, o processo de evolução é lento e associado

às restrições normativas. Talvez, pela razão exposta, os dados do grupo apontem para o indicativo de estágio como gerenciado ao invés de otimizado.

Figura 10 - Grafo de Similitude do Grupo Estratégico - CO



Fonte: elaborado pelo autor a partir do software IRAMUTEQ

Por outro lado, o grafo de similitude das lideranças operacionais apresenta um nível de complexidade superior ao do grupo anterior e também em relação ao princípio da consciência do contexto. A Figura 11 apresenta o grafo do grupo operacional. Observam-se quatro núcleos principais “processo”, “falar”, “área” e “não”, e todos com relação com o último.

Em relação ao primeiro núcleo, “processo”, ele possui conexão com as palavras organização, dificuldade, dever e futuro. O último termo possui relação com estão, bom e imobiliária. Esse agrupamento lexical possivelmente aponta necessidade de evolução contínua do processo de gestão da carteira imobiliária. Enquanto o outro núcleo “falar” pode sugerir dependência de alinhamento organizacional. Além disso, o núcleo “área” com conexão aos

Na avaliação dos resultados estruturados, a equipe estratégica indicou o nível de incorporação como gerenciado, um estágio antes do otimizado nos resultados objetivos. No entanto, os discursos qualitativos sugerem um posicionamento mais equilibrado.

No grupo estratégico, os discursos associam a continuidade à atualização normativa, à governança e à busca contínua por melhorias. EE1 destaca que a continuidade dos processos está fortemente relacionada ao acompanhamento das alterações legais, normativas e dos controles externos, evidenciando a percepção de que a evolução dos processos ocorre em consonância com as exigências regulatórias. De forma semelhante, EE4 e EE8 reconhecem a existência de esforços permanentes de melhoria e adaptação dos processos, embora ressaltem que a implementação das mudanças ocorre de forma mais lenta em razão das características do ambiente organizacional e das exigências normativas.

Entretanto, os discursos também evidenciam obstáculos à plena incorporação do princípio. EE2 aponta que determinados projetos são iniciados e posteriormente interrompidos sem justificativas claras, comprometendo a continuidade das iniciativas organizacionais. Em sentido semelhante, EE3 relata a ausência de mecanismos sistemáticos de monitoramento e revisão contínua dos processos, destacando a inexistência de práticas estruturadas de acompanhamento alinhadas à lógica do ciclo PDCA. Já EE5 argumenta que as restrições inerentes ao contexto de uma empresa pública limitam a capacidade de adaptação dos processos à velocidade das mudanças observadas no mercado.

Nas lideranças operacionais, os discursos mantêm o reconhecimento da importância da melhoria contínua dos processos. LO3 e LO4 observam que os procedimentos vêm sendo aperfeiçoados ao longo do tempo e que existe esforço institucional para revisar práticas e incorporar aprendizados decorrentes da experiência acumulada. Essas percepções convergem com os agrupamentos lexicais relacionados aos termos melhorar, continuamente, prática e processo identificados na CHD.

Por outro lado, os relatos desse grupo apresentam maior concentração de críticas relacionadas à operacionalização da continuidade. LO1 aponta dificuldades decorrentes da adoção de prazos considerados incompatíveis com a realidade prática, enquanto LO5 destaca a lentidão da comunicação organizacional e a ausência de feedback tempestivo para apoiar a melhoria dos processos. Já LO2 relata excesso de requisitos formais, formulários e etapas de tramitação, argumentando que a complexidade dos procedimentos acaba desviando a atenção dos aspectos essenciais da gestão imobiliária. Em complemento, LO8 manifesta preocupação com a predominância de demandas imediatas e restrições de recursos, fatores que, em sua

percepção, dificultam investimentos necessários para garantir a sustentabilidade dos processos no longo prazo.

No princípio da continuidade os resultados sugerem coexistência entre reconhecimento formal da continuidade do BPM e as dificuldades percebidas em sua operacionalização. Entre os grupos, as manifestações objetivas às vezes destoam dos discursos abertos. Em outras situações os discursos explicam os apontamentos do dendrograma e análise de similitude, assim como nos resultados do princípio da consciência do contexto.

4.5 DISCUSSÃO SOBRE O PRINCÍPIO DA CAPACITAÇÃO

O princípio da capacitação orienta que as instituições devem desenvolver as competências das equipes objetivando a manutenção do BPM a longo prazo (Badakhshan *et al.*, 2023). A capacitação nos termos do princípio vai além de treinamento, ela inclui geração de conhecimento e capacidade para a gestão de processos de negócio.

Em relação aos resultados estruturados, o resultado dos dois grupos convergiu para o indicativo de estágio de maturidade como definido, em referência às Tabelas 2 e 3. Esses resultados indicam que tanto o grupo estratégico quanto o grupo operacional perceberam oportunidades de melhoria para aumentar a efetividade do BPM.

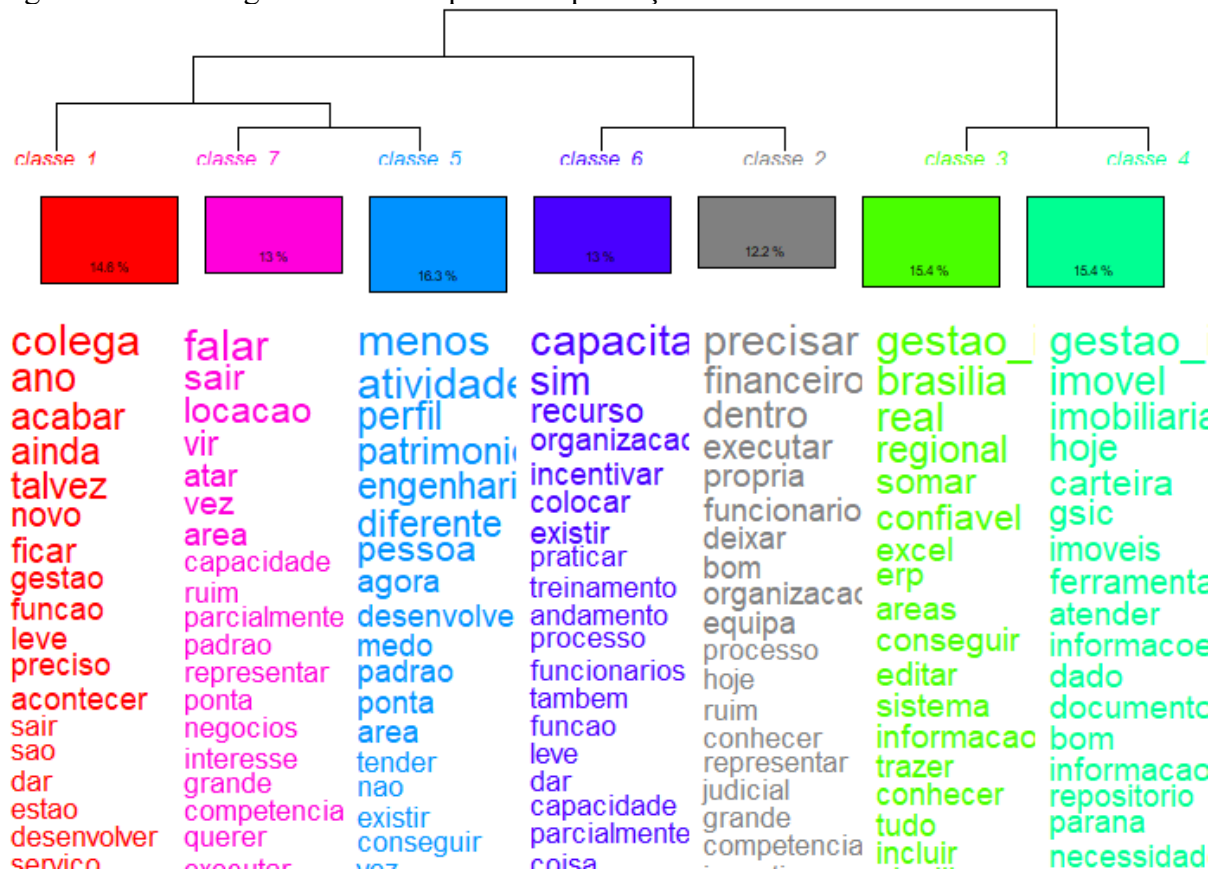
Mesmo os dois grupos apontando para o mesmo resultado, a análise por entrevistado não verificou consenso entre os participantes, o que também é constatado pela dispersão dos resultados. Do grupo estratégico, conforme Tabela 5, 62,50% dos entrevistados manifestaram-se como neutros ou discordantes, enquanto 37,50% como concordantes ou concordantes forte. Por sua vez, no grupo operacional, Tabela 6, 75% dos respondentes se posicionaram como neutros, discordantes ou discordantes fortes e apenas 25,00% como concordantes ou concordantes forte. Esses resultados demonstram preocupação da maioria dos entrevistados com a formação em gestão de processos de negócio no âmbito da empresa.

Para complementar a análise e buscar elucidar com profundidade a aplicação do princípio da capacitação foi construído no IRAMUTEQ um dendrograma com a classificação e categorização semântica dos discursos relacionados ao princípio. Além disso, foram elaborados grafos de similitude por grupo de entrevistados para verificação do relacionamento entre os termos e a divergência ou convergência entre os grupos.

Na Figura 12 é apresentado o dendrograma do *subcorpus* do princípio da capacitação. Nota-se que o conjunto lexical com maior representatividade é a classe 5 agrupada com a classe 7. Na primeira classe citada, destacam-se as palavras: atividade, perfil, pessoa, medo e

conseguir. As palavras citadas sugerem possível desalinhamento de perfil e receio de operacionalizar mudanças das pessoas que atuam na área. Acrescenta-se a classe 7, na qual, com especial atenção aos termos falar, sair, capacidade, padrão, representar e interesse, reforça-se o desalinhamento citado.

Figura 12 - Dendrograma do Princípio da Capacitação



Fonte: elaborado pelo autor a partir do software IRAMUTEQ

A segunda classe semântica mais representativa pode ser representada pelas classes 3 e 4 com o mesmo percentual e ainda estão agrupadas. As duas classes citam termos relacionados a sistemas tecnológicos e ferramentas de apoio, as palavras utilizadas pelas classes apontam possíveis dificuldades em operacionalização dos sistemas e ainda indicam que devido às necessidades cotidianas utilizam soluções paralelas e ferramentas desenvolvidas localmente.

Outra classe interessante é a 1. Os termos colega, novo, gestão, preciso e acontecer, também de cunho operacional, denotam que possivelmente no cotidiano o compartilhamento de conhecimento entre colegas é o principal mecanismo de aprendizado para os recém-chegados. Por sua vez, as classes lexicais 6 e 2, reforçam a percepção da necessidade de treinamento dos entrevistados.

Além do dendrograma, os comentários abertos foram analisados por meio do grafo de similitude separados por grupo de entrevistados. O primeiro grafo, Figura 13, é da equipe

operacionalização do processo, ou seja, os colaboradores mais experientes são os que auxiliam e preparam os novos colaboradores da área. A segunda provavelmente indica que no cotidiano existe o uso intensivo de soluções locais e ferramentas paralelas.

Por sua vez, o núcleo secundário, imóvel, conecta às palavras analisar, contratação, procurar, atender e necessidade. Esse relacionamento, incluindo a relação com o núcleo central, reforça a ideia da necessidade de capacitação das equipes para melhorar o desempenho do processo estudado. Portanto, as lideranças operacionais percebem limitações na institucionalização da capacitação no cotidiano do BPM.

Em continuidade à análise dos dados qualitativos, observa-se que os discursos individuais convergem para os apontamentos do dendrograma e grafos de similitude. Embora os grupos apresentem percepções diferentes, eles coincidem ao indicar a necessidade de aprimoramento das capacitações da área.

No grupo estratégico, os discursos revelam coexistência entre o reconhecimento dos esforços institucionais de capacitação e críticas relacionadas à efetividade dessas iniciativas. EE4 destaca que a organização demonstra preocupação com o desenvolvimento das pessoas e incentiva o compartilhamento de conhecimento, ainda que existam restrições e dificuldades para ampliar essas ações. Em sentido semelhante, EE6 reconhece o incentivo ao compartilhamento, porém observa limitações quanto à utilização de recursos inovadores e destaca que nem sempre existe alinhamento entre o perfil dos colaboradores e as atividades desempenhadas. Essas percepções convergem com as classes lexicais associadas aos termos perfil, pessoa, capacidade e interesse identificadas na CHD.

Por outro lado, os relatos também evidenciam fragilidades importantes. EE1 avalia criticamente a política educacional da organização, argumentando que os treinamentos são excessivamente baseados em leitura e apresentam baixa capacidade de engajamento. Já EE2 aponta a existência de forte assimetria de conhecimento sobre BPM entre os empregados, defendendo a necessidade de maior compartilhamento e nivelamento conceitual. De forma complementar, EE5 relata que a elevada carga de trabalho dificulta a realização de capacitações durante o expediente e observa a inexistência de mecanismos mais robustos de incentivo ao desenvolvimento profissional.

Nas lideranças operacionais, alguns discursos reconhecem a existência de iniciativas positivas de capacitação. LO4 considera que a organização possui um programa de desenvolvimento relevante, embora excessivamente direcionado a temas institucionais em detrimento da capacitação prática para execução dos processos. Da mesma forma, LO5 reconhece a existência de conhecimento explícito robusto na área, enquanto LO6 argumenta

que as ferramentas e oportunidades de aprendizagem estão disponíveis, mas seu aproveitamento depende também do interesse individual dos colaboradores.

Entretanto, as manifestações críticas são mais intensas nesse grupo. LO1 destaca que novas ideias frequentemente encontram resistência e observa que muitos colaboradores apresentam receio de errar, preferindo permanecer em práticas já consolidadas. Além disso, argumenta que o processo de desenvolvimento das pessoas nem sempre considera adequadamente os perfis individuais e as competências necessárias para atuação na área. Essas percepções apresentam forte convergência com os agrupamentos lexicais relacionados aos termos medo, perfil, pessoa e capacidade identificados no dendrograma.

De forma semelhante, LO3 aponta que as regras excessivamente rígidas limitam a autonomia dos colaboradores e dificultam a aplicação de soluções alternativas para situações não previstas nos procedimentos. O entrevistado também destaca dificuldades relacionadas à alocação de pessoas em atividades compatíveis com seus perfis e competências, contribuindo para a desmotivação e reduzindo o potencial de desenvolvimento profissional.

Entre os discursos analisados, LO2 apresenta uma das críticas mais abrangentes à operacionalização do princípio. O entrevistado relata limitações dos sistemas corporativos, dependência de planilhas paralelas, ausência de treinamentos aprofundados em ERP, dificuldades relacionadas à análise documental e forte dependência do conhecimento acumulado por determinados especialistas. Além disso, argumenta que grande parte do conhecimento operacional permanece dispersa ou concentrada em indivíduos específicos, dificultando sua disseminação e retenção pela organização. Tais percepções convergem diretamente com as classes lexicais associadas aos sistemas de informação, ferramentas de apoio e compartilhamento do conhecimento, bem como com o núcleo semântico relacionado às informações identificado no grafo de similitude do grupo operacional.

Os resultados dos dados estruturados e não estruturados convergem em alguns aspectos e divergem em outros. Ambas as análises não apontaram a incorporação robusta do princípio no BPM da empresa, apesar de níveis diferentes. Observa-se, assim como nos princípios anteriores, um discurso institucional do princípio, enquanto os comentários abertos indicaram descompasso entre a institucionalização formal do princípio e sua operacionalização cotidiana. Entre os grupos, percebe-se divergência na percepção do princípio, um grupo percebe a capacitação de forma institucional e do outro, a partir da execução prática.

4.6 DISCUSSÃO SOBRE O PRINCÍPIO DO HOLISMO

Vom Brocke *et al.* (2014) argumentam que no princípio do holismo o BPM deve observar duas dimensões. A primeira refere-se à cadeia de valor, os processos de negócios devem estar a ela integrados. A segunda diz respeito à amplitude dos aspectos considerados: o BPM não deve limitar-se à modelagem, mas abranger também as dimensões estratégica, metodológica, técnica e social da organização.

Sobre os resultados estruturados do princípio do holismo, diferentemente do princípio da capacitação, nesse princípio houve divergência do indicativo de maturidade entre os grupos estratégico e operacional. O primeiro apontou como estágio gerenciado, enquanto o segundo indicou definido, conforme as Tabelas 2 e 3.

Por sua vez, o resultado dos dois grupos apontou elevados níveis de dispersão, revelando que não houve consenso entre os entrevistados dentro do próprio grupo. A percepção fragmentada pode ser visualizada nas Tabelas 5 e 6, indicadores da escala de concordância por princípio. Na equipe estratégica 62,50% dos respondentes concordam ou concordam forte na aplicação do princípio do holismo na gestão da carteira imobiliária e 37,50% manifestaram-se como neutros ou discordaram.

Enquanto no grupo das lideranças operacionais, 50,00% dos entrevistados concordam ou concordam forte na incorporação do princípio na empresa e 50,00% se posicionaram como neutros ou discordaram. Os dados estruturados apontam para uma percepção divergente e fragmentada do princípio no BPM na gestão dos imóveis.

As análises seguintes concentram-se nos dados qualitativos. Para tanto, foi gerada a CHD, representada pelo dendrograma do princípio do holismo como um todo. Além disso, foram elaborados os grafos de similitude dos grupos estratégico e operacional a fim de verificar as relações dos termos semânticos.

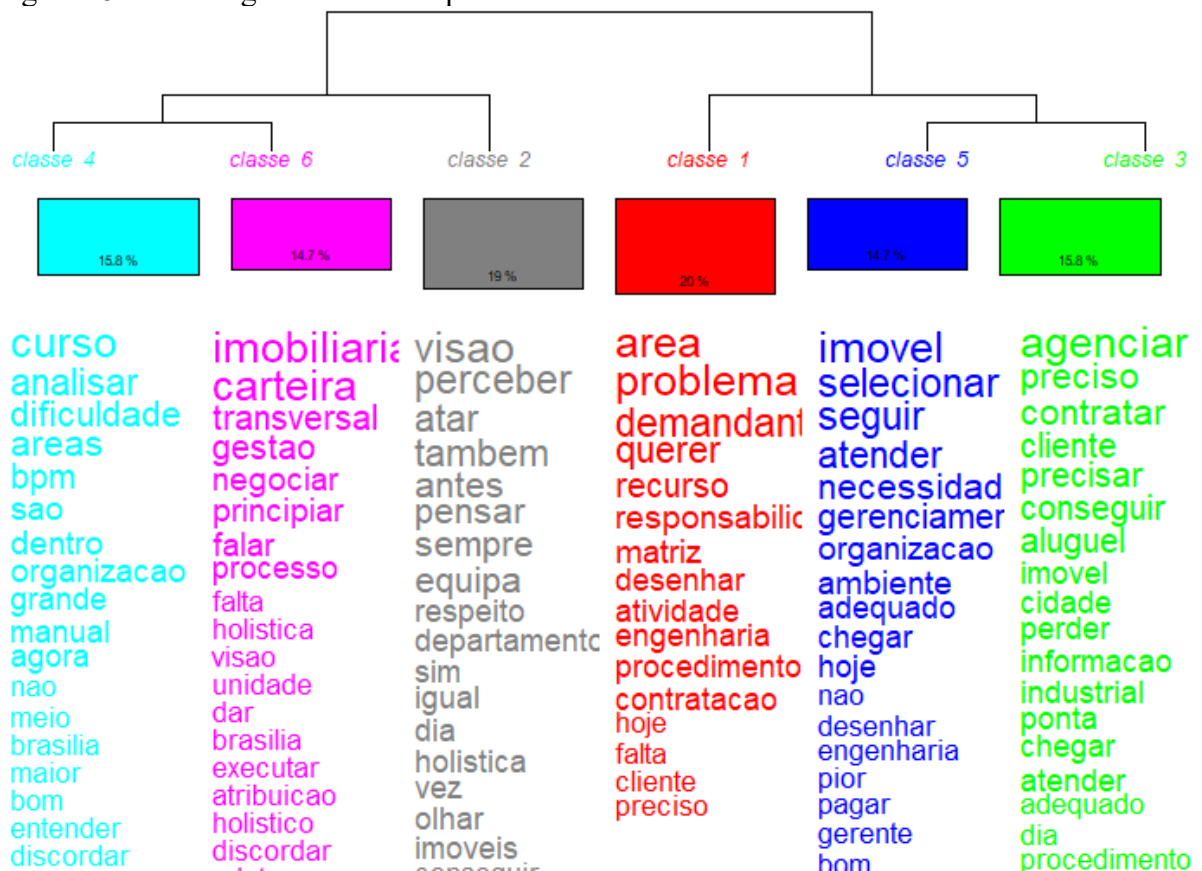
Sobre a análise qualitativa, é importante ressaltar que quando analisado o princípio em sua totalidade, os discursos operacionais são mais representativos. A maior representatividade é em decorrência de menor volume de discurso do grupo estratégico, tanto pela quantidade de manifestação quanto pela simplificação dos discursos. Alguns entrevistados não realizaram comentários abertos, sugerindo que as respostas objetivas representam a percepção do princípio do BPM na empresa.

Em continuidade à análise dos discursos, a Figura 15 apresenta o dendrograma de todos os discursos do princípio do holismo. A classe semântica mais representativa é a classe 1, que destaca as palavras área, problema, demandante e recurso. Esse conjunto semântico sugere tensões na integração entre as áreas envolvidas na operacionalização do processo de gestão dos ativos imobiliários.

Agrupadas com a primeira classe citada, estão as classes 3 e 5. Essas classes, quando analisadas em conjunto, evidenciam uma percepção operacional do BPM que vai além de tensões entre áreas, podendo sugerir também deficiência na execução de processos, tanto internamente quanto com o público externo. Em contrapartida, as classes 2, 4 e 6 sugerem uma percepção do BPM de forma conceitual, em especial representada pelas palavras BPM, carteira imobiliária, transversal e visão. Além disso, sobre o último agrupamento, este sugere possivelmente que os entrevistados percebem o holismo a partir dos normativos internos. Por derradeiro, as três classes também apontam problemas de integração, mas sob uma perspectiva conceitual.

Após a Figura 15 serão analisados os grafos de similitude da equipe estratégica e das lideranças operacionais. Seguindo o mesmo padrão dos princípios anteriores, o grafo do grupo estratégico é menos complexo que o do grupo operacional. Essa diferença decorre majoritariamente do volume dos discursos do primeiro grupo e já foi explicada em parágrafos anteriores.

Figura 15 - Dendrograma do Princípio do Holismo



Fonte: elaborado pelo autor a partir do software IRAMUTEQ

Em relação ao grafo de similitude do grupo estratégico apresentado na Figura 16, notam-se basicamente quatro núcleos principais, diferentemente do grafo dos outros princípios. O

núcleo com maior volume de conexões é o termo processo. Nos outros princípios a palavra “não” estava no centro ou com maior volume de relacionamentos. Baseado nessas informações, sugere-se que a equipe estratégica percebe os processos de gestão dos imóveis de forma holística e transversal. No entanto, também existe a percepção de tensões entre áreas. Portanto, o grupo em questão percebe, sob a perspectiva do princípio do holismo, o BPM de forma conceitual e institucional.

Figura 16 - Grafo de Similitude do Grupo Estratégico - HO



Fonte: elaborado pelo autor a partir do software IRAMUTEQ

Do outro lado, o grafo do grupo operacional demonstrado na Figura 17 possui três núcleos principais, os termos “processo”, “imóvel” e “não”. O primeiro núcleo possui ligação com palavras como executar e negociar que remetem à ideia de execução, do dia a dia. O segundo núcleo tem ligação com os termos atender, preciso e pesquisar, conjunto semântico que denota uma percepção mais prática e operacional da execução processual.

No grupo estratégico, os discursos revelam uma percepção predominantemente conceitual do princípio do holismo. EE4 destaca que a organização procura transmitir uma visão ampla do negócio e ressalta que a atuação na gestão da carteira imobiliária possibilita compreender as diferentes realidades regionais da empresa, favorecendo uma percepção sistêmica dos processos. De forma semelhante, EE5 argumenta que a gestão da carteira imobiliária é, por natureza, um processo transversal que envolve múltiplas áreas organizacionais, enquanto EE8 afirma que o desenho dos processos considera a organização como um todo e que a abordagem BPM contribui para a integração entre áreas e sistemas. Essas percepções convergem com os agrupamentos lexicais identificados nas classes relacionadas aos termos BPM, transversal, visão e carteira imobiliária, bem como com o núcleo central “processo” observado no grafo de similitude do grupo estratégico.

No entanto, os próprios participantes reconhecem limitações para a efetiva operacionalização dessa visão holística. EE1 observa que existem barreiras significativas entre as áreas organizacionais, argumentando que os setores tendem a concentrar esforços em suas próprias atividades, dificultando a compreensão das necessidades globais da organização e a cooperação entre processos interdependentes. Já EE3 afirma que a disseminação do BPM ocorre de forma limitada e frequentemente é percebida apenas como cumprimento de requisitos formais, sem efetiva incorporação à rotina organizacional. Em complemento, EE5 argumenta que parte das dificuldades enfrentadas pela gestão da carteira imobiliária decorre da baixa maturidade dos processos das áreas demandantes, especialmente na definição das necessidades que originam as demandas por infraestrutura. Essas percepções convergem com a classe semântica mais representativa da CHD, marcada pelos termos área, problema, demandante e recurso.

Nas lideranças operacionais, embora existam manifestações favoráveis ao princípio, os discursos apresentam maior concentração de críticas relacionadas à execução dos processos. LO6 reconhece que existem mecanismos de cooperação entre profissionais, porém ressalta que a integração entre áreas ocorre em níveis inferiores ao desejado, sendo frequentemente substituída por relações pessoais. Em sentido semelhante, LO8 afirma que a equipe procura conduzir a gestão dos processos com uma visão abrangente do negócio, mas ressalta que limitações orçamentárias e restrições operacionais dificultam a concretização dessa abordagem.

Por outro lado, as manifestações críticas aprofundam as tensões identificadas no dendrograma e no grafo de similitude do grupo operacional. LO1 questiona a ausência de uma visão negocial mais ampla na gestão dos ativos imobiliários, argumentando que determinadas decisões não consideram adequadamente aspectos econômicos e operacionais. Entretanto, é o

discurso de LO2 que melhor sintetiza as dificuldades associadas ao princípio do holismo. O entrevistado argumenta que informações relevantes se perdem ao longo do fluxo processual, gerando desconexão entre a contratação dos imóveis e as necessidades efetivas da operação.

O entrevistado LO2 ainda destaca que aspectos relacionados às normas regulamentadoras, ergonomia, fluxo operacional e requisitos técnicos nem sempre são adequadamente considerados ao longo do processo, resultando em retrabalho, atrasos e aumento de custos. Em sua percepção, a excessiva fragmentação das responsabilidades compromete a visão integrada necessária para a tomada de decisão.

As críticas também são reforçadas por LO5 e LO7. O primeiro argumenta que a disseminação dos macroprocessos ainda é insuficiente e que frequentemente faltam mecanismos de coordenação quando uma atividade depende da atuação de outras áreas. Já LO7 afirma que os processos são conduzidos de forma excessivamente isolada e individualizada, relatando conflitos entre departamentos e ausência de uma visão organizacional compartilhada. Essas percepções apresentam forte convergência com os núcleos semânticos “processo”, “imóvel” e “não” identificados no grafo de similitude do grupo operacional, os quais sugerem que o holismo é percebido mais como um desafio operacional do que como uma prática efetivamente consolidada.

A leitura do princípio do holismo aplicado no BPM da empresa segue de forma semelhante os princípios avaliados anteriormente. Há um desalinhamento do discurso institucional e do discurso prático. Os dados estruturados apontam um direcionamento e os dados qualitativos aprofundam e detalham as críticas. O grupo estratégico visualiza o princípio de forma conceitual enquanto o grupo operacional demonstra dificuldades e tensões na operacionalização.

4.7 DISCUSSÃO SOBRE O PRINCÍPIO DA INSTITUCIONALIZAÇÃO

O princípio da institucionalização expressa necessidade de incorporação do BPM por meio de funções específicas e políticas à estrutura organizacional (VOM BROCKE *et al.*, 2014). Assim como nos princípios, a aplicação do questionário proposto por Badakhshan *et al.* (2023) acrescida de questões abertas gerou resultados quantitativos e qualitativos.

Os resultados estruturados do princípio em estudo do grupo estratégico e do grupo operacional convergiram para o mesmo indicativo de estágio de maturidade, assim como no princípio da capacitação. Os dois grupos apontaram como gerenciado, de acordo com as Tabelas 2 e 3, o quarto estágio do CMM de Paulk *et al.* (1993).

No entanto, apesar da convergência de forma geral, a análise das medidas de dispersão revela diferenças perceptivas entre os grupos. Enquanto o grupo estratégico apresentou percepções mais fragmentadas, o grupo operacional demonstrou convergência perceptiva, representado por uma medida de dispersão substancialmente inferior ao primeiro grupo.

Essa heterogeneidade pode ser observada nas Tabelas 5 e 6, nas quais metade da equipe estratégica demonstra concordar ou concordar forte e a outra metade discordam ou se posicionam como neutros. Por sua vez, das lideranças operacionais apenas um avaliou o princípio como neutro, os outros sete entrevistados (87,50%) se manifestaram como concordantes ou fortemente concordantes.

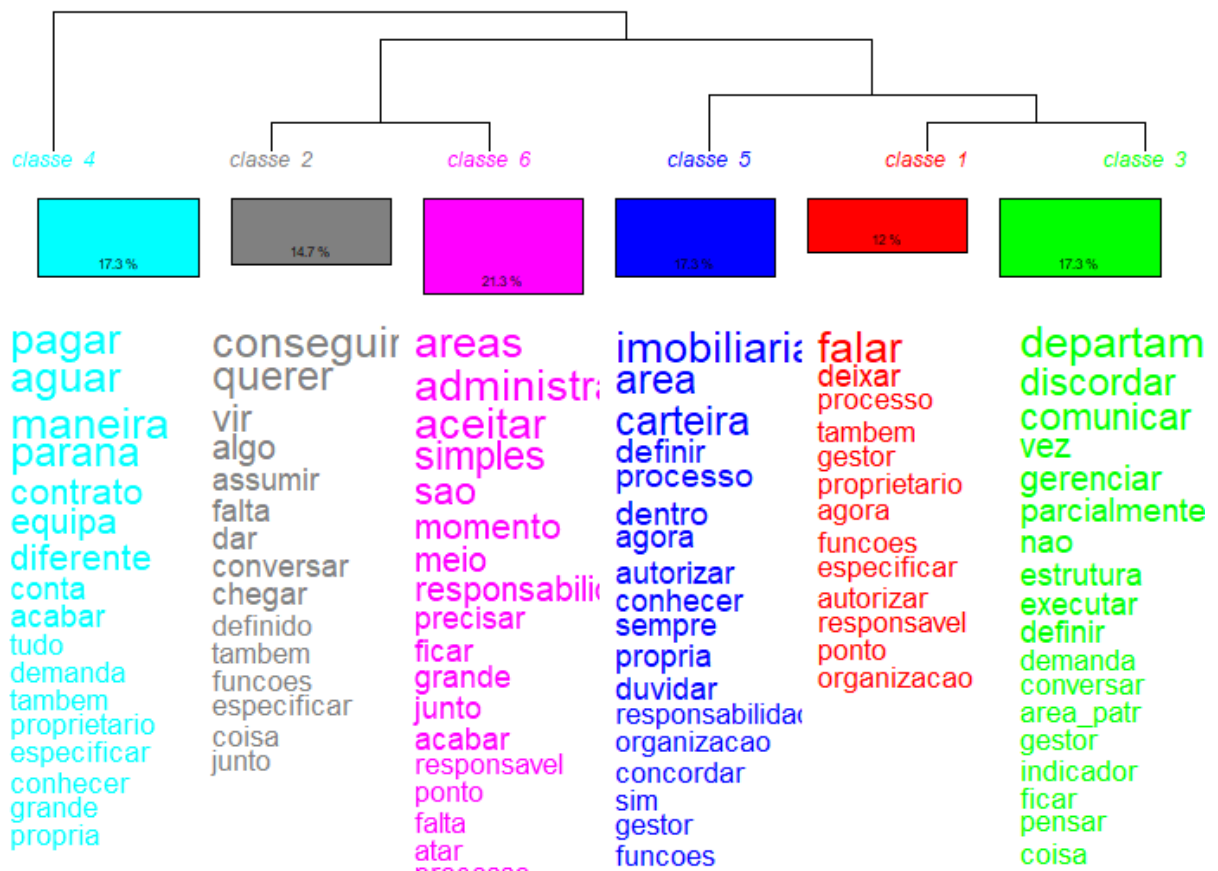
As análises posteriores utilizaram os dados qualitativos. A exemplo dos princípios anteriores, será analisado o dendrograma do princípio da institucionalização com o *corpus* integral e em seguida gerado *subcorpus* e, a partir deles, elaborados os grafos de similitude por grupo de entrevistados.

Na Figura 18, a classe semântica com maior representação, o conjunto lexical que aparece com maior frequência nos discursos dos entrevistados, é a classe 6. Entre as palavras com maior destaque é interessante citar “áreas”, “simples”, “responsabilidade” e “responsável”. Esse conjunto semântico remete à ideia de que os entrevistados percebem a existência formal de papéis e responsabilidades na gestão da carteira imobiliária.

À classe 6 está agrupada a classe 2 e, quando analisadas conjuntamente, os termos podem indicar possíveis dificuldades de comunicação e articulação entre áreas. Embora os respondentes percebam a institucionalização formal dos processos e de atribuições, ainda persistem limitações na integração prática entre os setores envolvidos.

As demais classes, 1, 3, 4 e 5, reforçam a ideia descrita no parágrafo anterior. Os termos relacionados a funções, responsabilidades e estrutura estão em quase todas as classes. Além disso, os termos relacionados à comunicação e articulação também estão presentes em quase todas as classes ou em seus agrupamentos. De forma geral, o conjunto semântico aponta que os entrevistados associam a institucionalização do BPM à definição de responsabilidade e estruturas formais, no entanto também percebem dificuldades na execução integrada dos processos e entre as áreas envolvidas no processo.

Figura 18 - Dendrograma do Princípio da Institucionalização

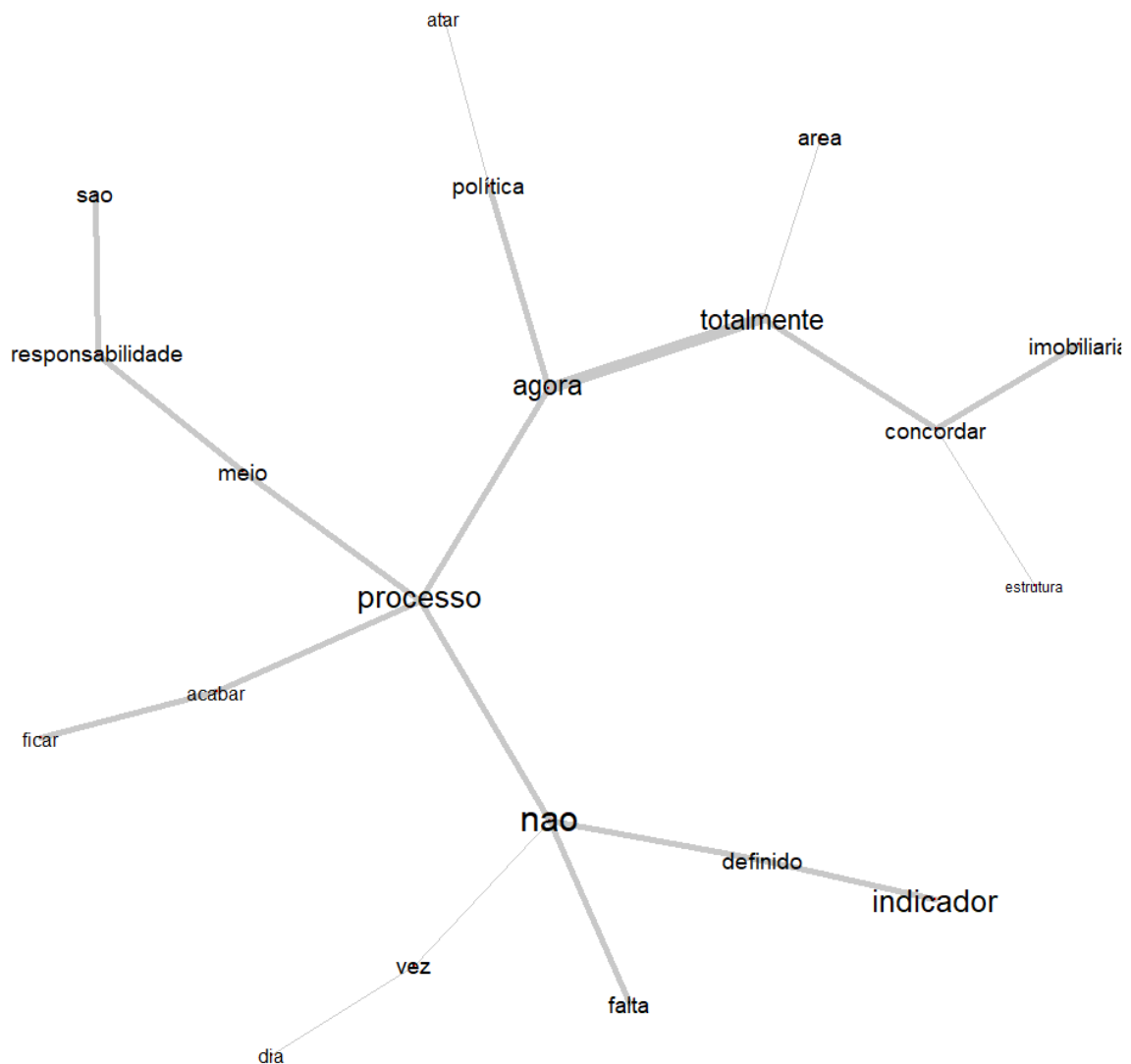


Fonte: elaborado pelo autor a partir do software IRAMUTEQ

Outra análise dos dados qualitativos são os grafos de similitude dos dois grupos. A Figura 19 apresenta o grafo de similitude da equipe estratégica. Seguindo o mesmo padrão dos grafos do mesmo público em princípios anteriores, ele possui menos termos e menos relações em comparação com o grafo do grupo operacional. Portanto, transparece a ideia de menos conflitos em relação a outros princípios.

Ao analisar o grafo, os termos “não” e “processo” aparecem novamente como núcleos, embora com ligações de menor intensidade em comparação com os outros grafos do mesmo grupo. Assim como apontado no dendrograma, os núcleos e suas ligações sugerem que o grupo estratégico percebe a institucionalização relacionada à estrutura formal e também associa o princípio às limitações de integração entre as áreas, algo mais estrutural do que relacional. Em especial, a percepção de limitação das métricas de acompanhamento dos processos.

Figura 19 - Grafo de Similitude do Grupo Estratégico - INST



Fonte: elaborado pelo autor a partir do software IRAMUTEQ

Por sua vez, a Figura 20 apresenta o grafo de similitude das lideranças operacionais. Seguindo o mesmo padrão do grupo em outros princípios, o grafo do grupo operacional é mais complexo, com mais relações e com núcleo muito forte no termo “não”.

Além do núcleo principal, o grafo de similitude apresenta outros núcleos, tais como “processo”, “departamento” e “responsabilidade”. A conexão desses núcleos com os demais termos do grafo sugere que o grupo percebe a institucionalização na estrutura formal da empresa e especialmente a partir da operacionalização do processo. Ao mesmo tempo, o grupo também percebe as tensões de integração entre as áreas e a importância da articulação informal no cotidiano. Portanto, o conjunto lexical pode indicar que o grupo reconhece a estrutura formal, no entanto parece depender excessivamente de articulação informal para o processo funcionar.

indicadores amplamente utilizados na gestão da carteira imobiliária, contribuindo para a definição das responsabilidades gerenciais e para o acompanhamento do desempenho dos processos. Em sentido semelhante, EE8 afirma que a organização possui políticas, cargos e estruturas formalmente estabelecidas, evidenciando a percepção de uma institucionalização consolidada do BPM. Essas manifestações convergem com os agrupamentos lexicais identificados no dendrograma, especialmente aqueles relacionados aos termos responsabilidade, responsável, estrutura e funções.

Em contraponto, os próprios entrevistados reconhecem limitações na operacionalização dessa estrutura formal. EE1 relata situações de sobreposição de responsabilidades, nas quais determinadas decisões permanecem indefinidas ou são atribuídas simultaneamente a diferentes áreas. De forma semelhante, EE2 observa que alguns projetos apresentam indefinição quanto à responsabilidade de sua condução, gerando dúvidas entre gestores e equipes. Já EE5 argumenta que as metas organizacionais nem sempre estão claramente estabelecidas e que ainda existe necessidade de amadurecimento na implementação participativa da política imobiliária. Essas percepções apresentam forte convergência com os agrupamentos semânticos relacionados à comunicação, articulação e integração entre áreas identificados na CHD e no grafo de similitude do grupo estratégico.

Nas lideranças operacionais, os discursos também reconhecem a existência de estruturas formais bem definidas. LO1 afirma que as atividades da sua seção possuem delimitação clara de responsabilidades e canais de escalonamento previamente estabelecidos, facilitando a execução das atividades e o relacionamento com proprietários e demais partes interessadas. Em sentido semelhante, LO5 considera que a organização apresenta boa definição institucional dos processos e responsabilidades, enquanto LO6 destaca que as atribuições e competências das áreas encontram-se claramente delimitadas. Essas percepções reforçam os resultados quantitativos e corroboram a elevada representatividade dos termos relacionados à responsabilidade observados no dendrograma.

Contudo, as lideranças operacionais apresentam críticas mais detalhadas sobre a aplicação prática do princípio. O discurso de LO2 sintetiza grande parte das tensões identificadas na análise lexical. O entrevistado reconhece a existência de funções formalmente definidas, porém argumenta que diversos processos são excessivamente centralizados e desenhados sem considerar adequadamente a realidade operacional. Como exemplo, menciona a demora na obtenção de procurações e a fragmentação das atividades entre diferentes setores, situação que, em sua percepção, reduz a eficiência dos processos e dificulta a tomada de decisão. Além disso, defende uma reorganização estrutural baseada em especializações mais

claras, como contratação, gestão de imóveis e pagamentos, visando aumentar a efetividade da gestão imobiliária.

Em complemento, LO3 argumenta que as responsabilidades estão formalmente definidas, mas que os níveis superiores frequentemente se limitam a reproduzir orientações normativas, transferindo para os executores a responsabilidade pelas decisões mais complexas. Essa situação, segundo o entrevistado, gera insegurança e reduz a capacidade de resposta dos processos. De forma semelhante, LO4 observa que determinadas lideranças evitam assumir responsabilidades decisórias, contribuindo para a transferência de problemas entre departamentos. Já LO7 destaca a necessidade de maior homogeneidade e comunicação entre áreas, enquanto LO8 relata que, apesar da existência de estruturas organizacionais formalmente definidas, os departamentos frequentemente deixam de compartilhar informações necessárias para a execução integrada dos processos.

Esses relatos apresentam forte convergência com os núcleos semânticos "processo", "responsabilidade", "departamento" e, principalmente, com o núcleo central "não" identificado no grafo de similitude do grupo operacional, sugerindo que a institucionalização formal do BPM não elimina dificuldades de coordenação e integração entre áreas. Os discursos também reforçam a interpretação de que a execução dos processos depende, em certa medida, de relações interpessoais e mecanismos informais de articulação para superar barreiras organizacionais.

De forma geral, tanto pela análise dos dados quantitativos quanto pelos dados qualitativos, pode-se inferir que os entrevistados reconhecem a institucionalização do BPM no processo de gerir a carteira imobiliária. Ambos os grupos demonstraram reconhecer estrutura formal relacionada ao BPM. No entanto, o reconhecimento é percebido sob pontos de vista diferentes, o primeiro grupo o compreende de forma conceitual e institucional e o segundo na operacionalização dos processos.

Além disso, ambos os grupos evidenciaram limitações e tensões, sob perspectivas diferentes. O grupo estratégico sugere dificuldades na integração entre as áreas e nas métricas de acompanhamento dos processos. Enquanto o grupo operacional, percebe as limitações na execução dos processos, recorrendo à articulação interpessoal para viabilizar a operacionalização do BPM na carteira imobiliária.

4.8 DISCUSSÃO SOBRE O PRINCÍPIO DO ENVOLVIMENTO

Os pesquisadores vom Brocke *et al.* (2014) e Badakhshan *et al.* (2023) argumentam que um dos principais motivos para o fracasso de implantação do BPM é a resistência dos envolvidos. Por essa razão, o envolvimento e o compromisso das partes interessadas nos processos de negócios são essenciais para o sucesso do BPM.

De forma semelhante aos princípios estudados anteriormente, a discussão dos resultados envolverá a análise dos resultados estruturados e dos dados qualitativos. Em relação ao último, será apresentado o dendrograma do princípio do envolvimento de forma geral e os grafos de similitude por grupo de entrevistados.

Sobre o resultado dos dados estruturados, conforme Tabelas 2 e 3 os grupos convergiram para o mesmo indicativo de estágio de maturidade. Em um nível intermediário de maturidade, o princípio do envolvimento foi avaliado como “definido”, assim como nos princípios da capacitação e institucionalização. No entanto, ao analisar as medidas de dispersão constata-se uma percepção heterogênea e fragmentada, comportamento semelhante ao observado no princípio da capacitação.

A heterogeneidade de percepção também pode ser observada nas Tabelas 5 e 6. No grupo estratégico, por exemplo, 62,50% dos entrevistados concordam ou concordam forte e outros 37,50% manifestaram como neutro, discordam ou discordam forte. E no grupo operacional, metade concorda ou concorda forte e a outra metade manifestou como neutro, discorda ou discorda forte. Portanto, os dados sugerem não haver consenso sobre a incorporação do princípio no BPM da empresa.

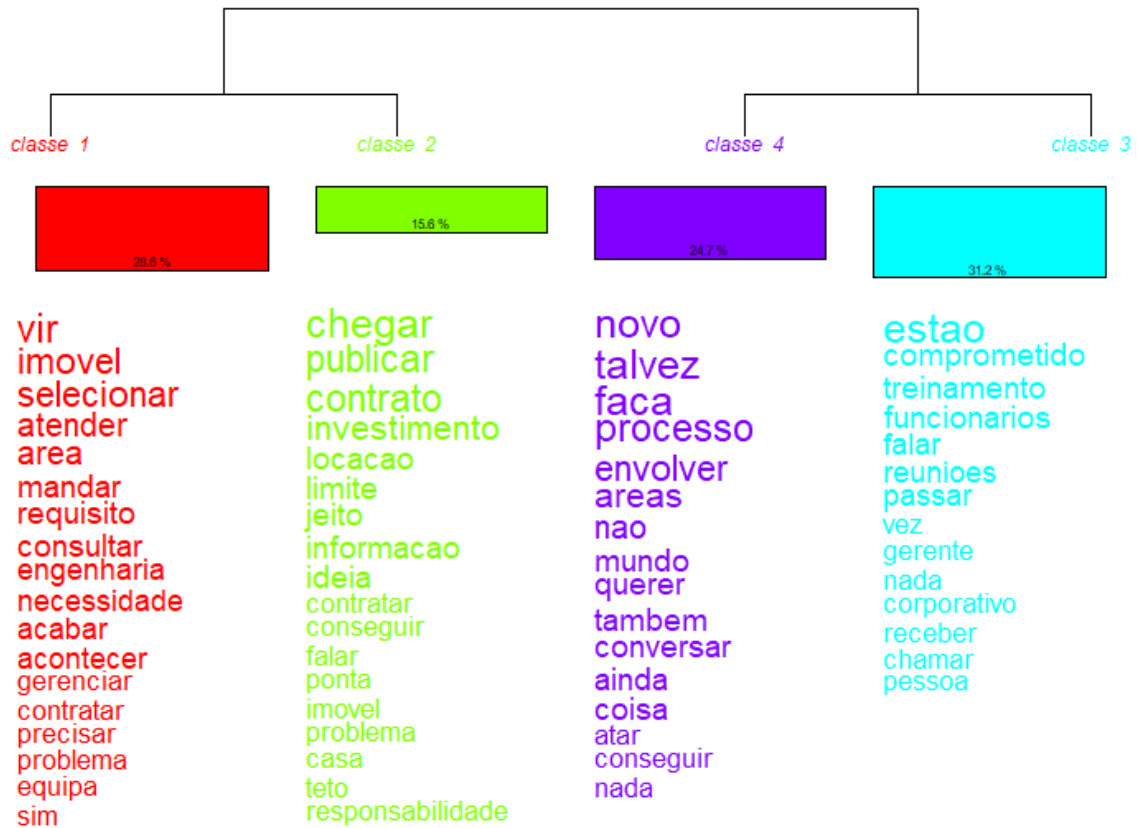
Em relação aos dados qualitativos, a primeira análise é a Classificação Hierárquica Descendente do princípio do envolvimento representada graficamente pelo dendrograma da Figura 21. A primeira constatação sobre o dendrograma é a quantidade de classes, nos outros princípios havia entre 6 e 7 classes, mas no envolvimento possui apenas 4. Essa quantidade de classes pode sugerir maior convergência discursiva entre os entrevistados.

Do dendrograma, a classe lexical mais representativa é a classe 3. Destacam-se os termos “comprometido”, “treinamentos”, “funcionários” e “pessoa”, na qual se sugere a percepção do envolvimento de forma local, relacionada diretamente à atuação gerencial e a uma característica individual. Além disso, a classe 3 está agrupada com a classe 4, na qual as palavras em evidência remetem à ideia de não haver envolvimento institucional integrado.

Outra classe representativa é a classe 1. Dessa classe pode-se citar os termos “imóvel”, “selecionar”, “atender”, “área”, “consultar” e “necessidade”, os quais sugerem a percepção de operacionalização do BPM e de limitações no envolvimento entre áreas. Essa classe agrupada

com a classe 2, juntas reforçam a ideia de tensões na execução dos processos e do envolvimento dos responsáveis pelo processo.

Figura 21 - Dendrograma do Princípio do Envolvimento



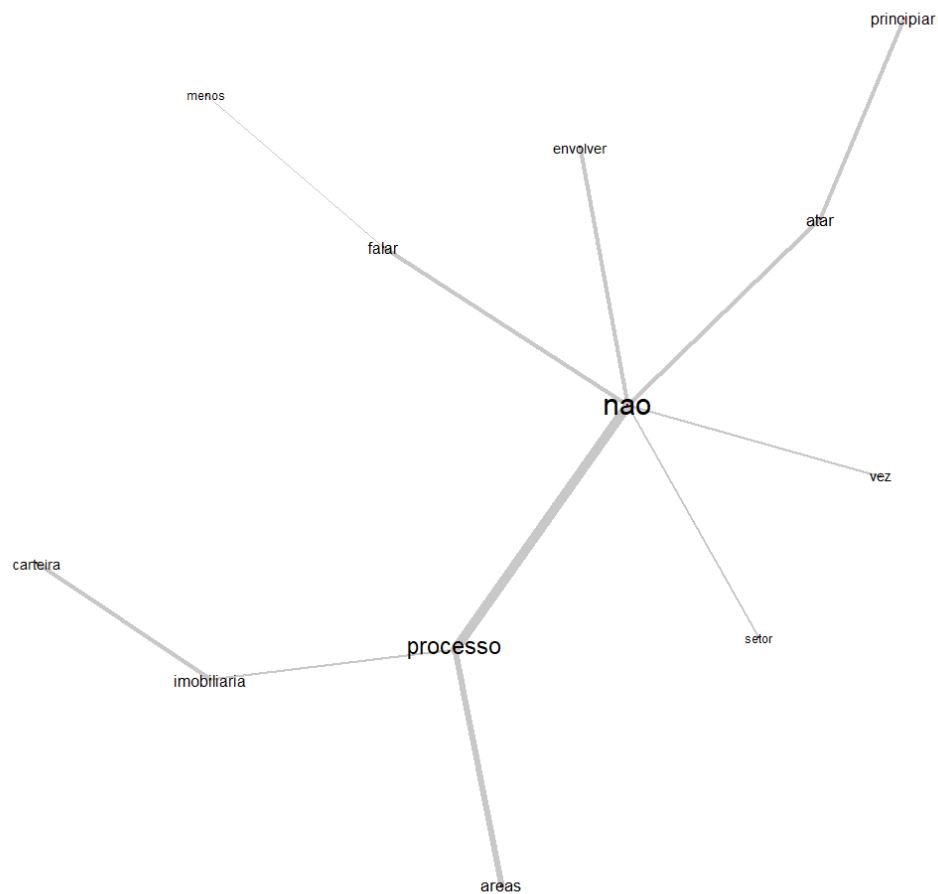
Fonte: elaborado pelo autor a partir do software IRAMUTEQ

Outra análise dos dados qualitativos é representada pelos grafos de similitude dos grupos estratégico e operacional. A Figura 22 apresenta o grafo de similitude da equipe estratégica. A exemplo dos princípios discutidos anteriormente, no princípio do envolvimento os discursos continuam enxutos e com poucos termos.

No que se refere ao baixo volume lexical, como descrito nos grafos dos princípios anteriores, o comportamento pode estar relacionado ao perfil dos entrevistados. Alguns dos entrevistados demonstraram um perfil mais objetivo e também demonstraram compreender as questões estruturadas de forma que as respostas já representavam adequadamente a percepção do princípio.

O grupo estudado possui dois núcleos, os termos “processo” e “não”. As palavras conectadas ao primeiro núcleo sugerem que o grupo percebe o princípio do envolvimento de forma conceitual e institucional, tanto que no discurso do entrevistado EE5, ele defende que a transversalidade do processo obriga a execução conjunta entre áreas.

Figura 22 - Grafo de Similitude do Grupo Estratégico - IN



Fonte: elaborado pelo autor a partir do software IRAMUTEQ

O outro núcleo do grafo e suas relações apontam para limitações na incorporação do princípio no BPM na gestão da carteira imobiliária. O termo “não” ligado a palavras como “setor”, “falar” e “envolver” pode apontar limitações como ruídos de comunicação e dificuldades de articulação entre diferentes setores que afetam o envolvimento e compromisso das partes interessadas.

Do outro lado está o grupo das lideranças operacionais representado pelo grafo de similitude da Figura 23. Seguindo o mesmo padrão dos princípios anteriores, o grafo do grupo operacional apresenta maior densidade lexical e maior complexidade. Além disso, o núcleo central é a palavra “não” podendo sugerir limitações na operacionalização do BPM na gestão da carteira imobiliária.

parece existir, mas de forma localizada, reativa e informal, ou seja, ele aparentemente não está institucionalmente consolidado.

Além do dendrograma e dos grafos de similitude, a análise dos discursos individuais pode enriquecer os dados qualitativos e explicar ou validar as inferências descritas anteriormente.

No grupo estratégico, os discursos indicam uma percepção predominantemente institucional do princípio do envolvimento. EE1 considera que a gestão da carteira imobiliária busca envolver diferentes atores na melhoria dos processos e associa esse princípio à própria lógica de funcionamento do BPM. Em sentido semelhante, EE5 destaca que a natureza transversal da gestão da carteira imobiliária exige interação constante entre diferentes áreas organizacionais, argumentando que praticamente todas as atividades dependem de atuação conjunta.

Por sua vez, EE8 relata a realização de reuniões periódicas com unidades regionais para apresentação de manuais, procedimentos e orientações relacionadas aos processos, demonstrando a existência de mecanismos formais de disseminação das informações. Essas percepções convergem com o núcleo "processo" identificado no grafo de similitude do grupo estratégico, associado a uma visão mais conceitual e institucional do envolvimento.

Porém, os próprios participantes reconhecem limitações na efetiva participação das partes interessadas. EE1 argumenta que muitos processos atravessam diferentes áreas organizacionais, mas nem sempre os setores impactados são convidados a participar de seu desenho ou revisão. De modo semelhante, EE2 observa que o número de pessoas efetivamente envolvidas em iniciativas de treinamento e melhoria é reduzido, dificultando a disseminação do conhecimento e das práticas relacionadas ao BPM.

Já EE5 reconhece que ainda existe falta de maturidade organizacional para que determinadas áreas compreendam a importância da atuação conjunta, enquanto EE8 afirma que os profissionais responsáveis pela execução dos processos nem sempre participam da construção dos modelos futuros ou das revisões processuais. Essas manifestações apresentam forte convergência com o núcleo "não" identificado no grafo estratégico, associado aos termos envolver, setor e falar, sugerindo dificuldades de articulação entre as partes interessadas.

Nas lideranças operacionais, os discursos indicam uma percepção mais associada à experiência cotidiana dos processos. LO1 relata que sua equipe apresenta elevado grau de cooperação interna e capacidade de adaptação às mudanças, destacando que os próprios integrantes costumam se organizar para incorporar novos procedimentos à rotina de trabalho. Em sentido semelhante, LO4 percebe uma evolução na cultura organizacional, argumentando

que os resultados da empresa dependem cada vez mais da cooperação entre áreas e da atuação conjunta das equipes. Já LO6 reconhece a existência de mecanismos organizacionais voltados ao envolvimento, embora considere que sua efetividade dependa fortemente do comportamento individual das pessoas. Essas percepções convergem com os termos comprometido, comprometimento e querer identificados no dendrograma e no grafo de similitude do grupo operacional, sugerindo que o envolvimento é frequentemente percebido como um atributo individual ou local.

Contudo, as manifestações críticas são predominantes entre as lideranças operacionais. O discurso de LO2 sintetiza grande parte das limitações identificadas na análise lexical. O entrevistado argumenta que importantes partes interessadas não são consultadas em decisões relevantes, especialmente durante a seleção e contratação de imóveis. Segundo sua percepção, profissionais da ponta, usuários dos imóveis e áreas técnicas frequentemente são envolvidos apenas em etapas finais do processo, quando decisões relevantes já foram tomadas. O entrevistado também relata que diversas sugestões encaminhadas para aperfeiçoamento dos processos não foram incorporadas, contribuindo para desmotivação das equipes e redução do engajamento em futuras iniciativas.

Percepções semelhantes aparecem nos discursos de outros participantes. LO3 afirma que os profissionais responsáveis pela execução dos processos raramente participam da construção das soluções e frequentemente recebem procedimentos já definidos, tendo que aprender sua aplicação durante a própria execução das atividades. LO5 destaca que a disseminação dos novos processos é frequentemente limitada e descontínua, dificultando a consolidação do envolvimento ao longo do tempo. Já LO7 considera que o comprometimento das áreas ainda está abaixo do necessário para garantir a efetiva participação das partes interessadas, especialmente em situações atípicas.

Por fim, LO8 apresenta uma das críticas mais contundentes ao afirmar que as decisões relacionadas aos processos são frequentemente tomadas por níveis superiores da organização sem a participação dos profissionais responsáveis pela execução das atividades, o que reduz o comprometimento das equipes e compromete a efetividade das mudanças implementadas.

Esses relatos apresentam forte convergência com os núcleos "não", "processo", "falar" e "imóvel" identificados no grafo de similitude do grupo operacional. Em especial, reforçam a interpretação de que o envolvimento das partes interessadas ocorre de forma localizada, dependente da iniciativa individual dos participantes e frequentemente desvinculado de mecanismos institucionais consolidados. Além disso, corroboram a percepção de que

problemas de comunicação e limitações na participação dos executores constituem importantes obstáculos para a incorporação do princípio na gestão da carteira imobiliária.

Ao analisar o princípio do envolvimento no BPM da gestão da carteira imobiliária, observou que os dois grupos convergiram para o mesmo estágio de maturidade, quando analisados os dados estruturados. No entanto, os dados qualitativos apontaram para percepções diferentes entre os grupos.

O grupo estratégico percebe o princípio de forma conceitual e institucional, tanto que alguns descrevem que o envolvimento é uma consequência da forma que os processos foram instituídos. Do outro lado, o grupo operacional relaciona o princípio à operacionalização do processo, às características locais e a um atributo individual.

Além disso, para as lideranças operacionais, embora existam esforços individuais e locais, persistem problemas de comunicação e integração entre as partes interessadas do processo. De forma geral, os dados quantitativos e qualitativos sugerem que o princípio do envolvimento está parcialmente incorporado ao BPM da empresa, no entanto ainda indica limitações quanto à consolidação institucional, em especial no cotidiano das partes envolvidas.

4.9 DISCUSSÃO SOBRE O PRINCÍPIO DO ENTENDIMENTO CONJUNTO

Para Badakhshan *et al.* (2023), o princípio do entendimento conjunto diz respeito à necessidade das instituições de tornar a linguagem e conhecimento sobre BPM algo comum e de fácil entendimento para os envolvidos com os processos. Para os autores, as motivações acrescidas da forma como a Gestão de Processos de Negócios agrega valor à organização, devem ficar evidentes para os colaboradores.

Portanto, com o objetivo de avaliar a maturidade do BPM nos processos de gestão da carteira imobiliária da empresa pública foi aplicado o instrumento proposto por Badakhshan *et al.* (2023) acrescido de um comentário aberto por princípio. Nesse sentido, o questionário foi aplicado no grupo da equipe estratégica e das lideranças operacionais, gerando assim dados quantitativos e qualitativos.

Sobre os resultados dos dados estruturados do princípio do entendimento conjunto, os grupos divergiram no indicativo de estágio de maturidade, no qual o grupo estratégico indicou como “definido” e o outro grupo como “gerenciado”. Observa-se que diferentemente de todos os princípios discutidos até o momento, o grupo operacional apontou estágio de maturidade superior do princípio ao da equipe estratégica.

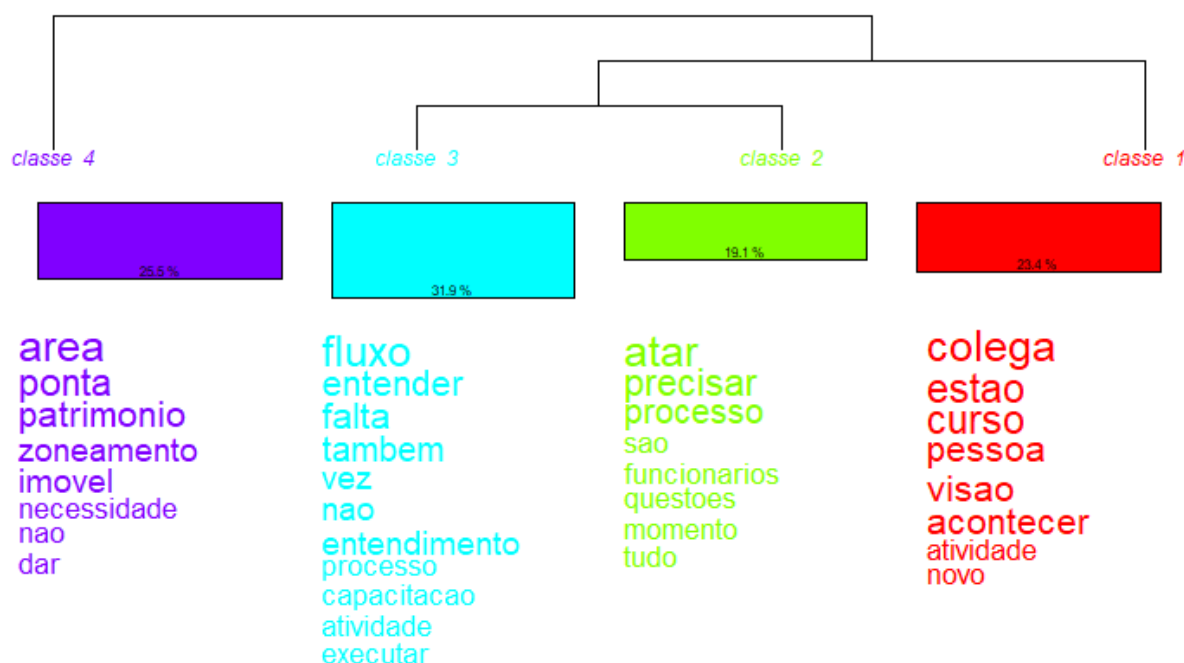
Nota-se também que do grupo estratégico, essa é a segunda menor medida de dispersão e do grupo operacional a medida também está entre as menores. Dados que apontam possivelmente para uma homogeneidade maior das percepções se comparado com os demais princípios estudados.

Enquanto o indicativo de concordância por princípio, demonstrou que 62,50% dos entrevistados do grupo estratégico manifestaram como neutro ou discordam e 37,50% concordam ou concordam forte. Já o grupo operacional, 75,00% concorda ou concorda forte e 25,00% manifestaram como neutro ou discorda forte. Esses dados indicam que no grupo da equipe estratégica existe uma tendência de opiniões mais neutras e do outro lado percepções mais extremas, apesar de a maioria concordar com a aplicação do princípio no BPM da empresa.

Por sua vez, a Figura 24 apresenta o dendrograma do princípio do entendimento conjunto, primeira etapa de análise qualitativa. Assim como o dendrograma do princípio do envolvimento, a representação do CHD do princípio do entendimento também é simplificada. Situação que pode indicar maior convergência lexical entre os discursos analisados.

Na Figura 24, a classe semântica mais representativa é a classe 3. Cabe destacar as palavras “fluxo”, “entender”, “falta”, “não” e “processo”. Os termos semânticos em destaque podem sugerir dificuldade para entender os fluxos de processos. A classe anterior está agrupada com a classe 2, o que pode evidenciar limitações de entendimento do fluxo de processos, supridas pelo desenvolvimento de soluções próprias dos funcionários.

Figura 24 - Dendrograma do Princípio do Entendimento Conjunto

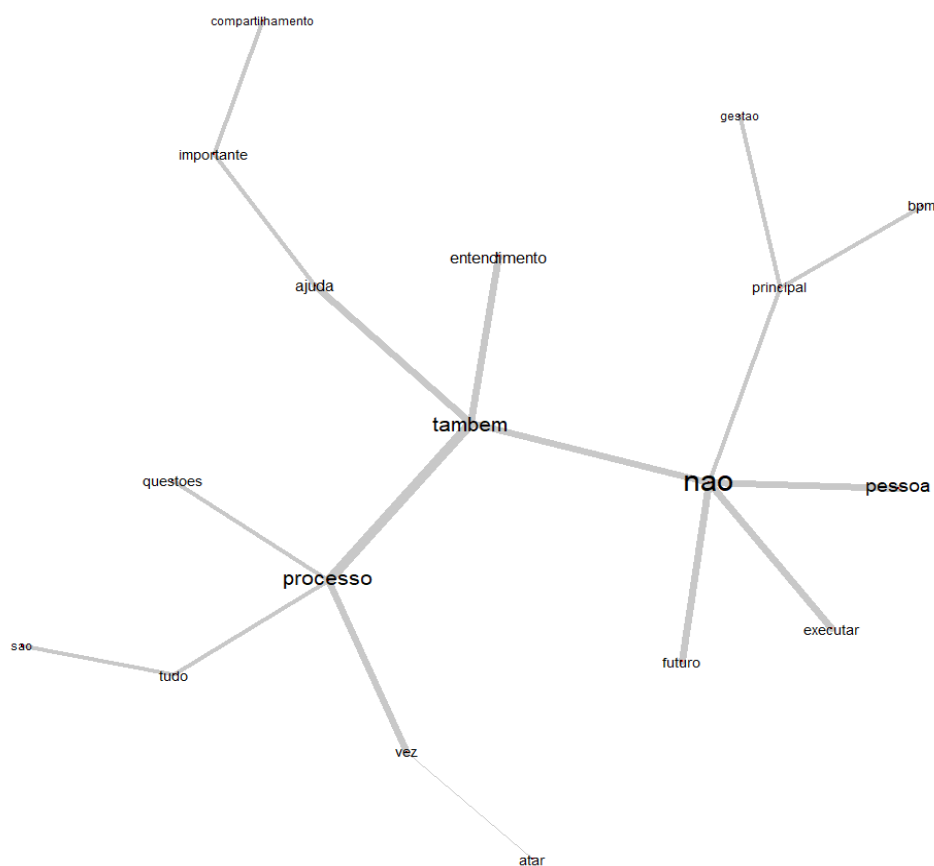


Agrupado com as duas classes citadas, estão a classe 1 e classe 4. A classe semântica 1 aponta possivelmente para o colega mais experiente como apoio para esclarecer dúvidas relacionadas aos fluxos processuais. Já a classe 4 pode sugerir dificuldades de integração entre as áreas.

A próxima etapa de análise qualitativa envolve os grafos de similitude dos grupos estratégico e operacional. Nesse sentido, a Figura 25 apresenta o grafo de similitude do grupo estratégico. Nele, verifica-se aumento na densidade em comparação com os últimos grafos. Por fim, observa-se principalmente três núcleos representados pelos termos “processo”, “também” e “não”.

Nesse sentido, ao analisar as relações dos núcleos e as relações entre si é possível sugerir que o grupo estratégico compreende os fluxos dos processos e acredita no compartilhamento de conhecimento relacionado ao BPM. No entanto, também é possível indicar limitações de entendimento principalmente na execução.

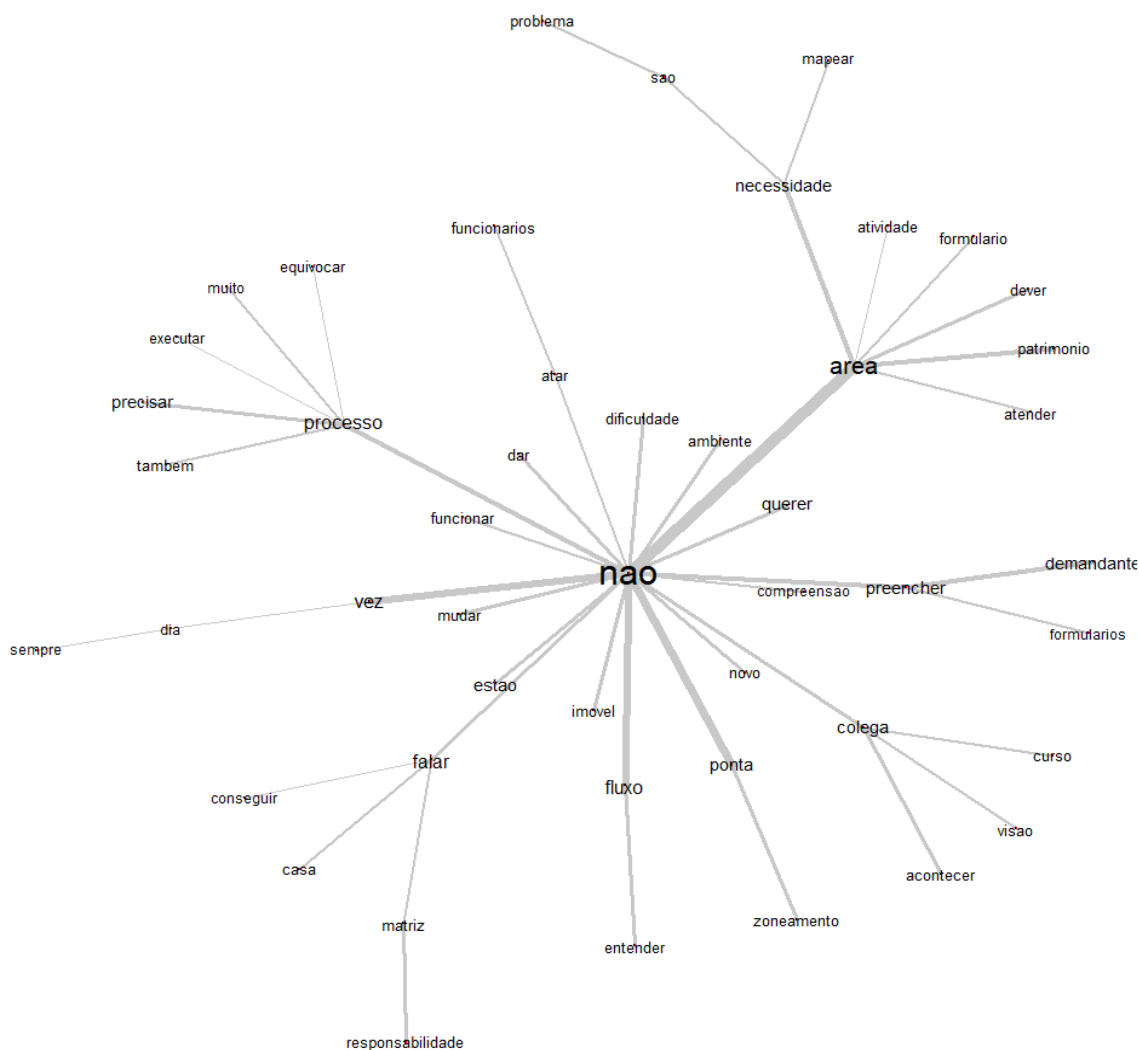
Figura 25 - Grafo de Similitude do Grupo Estratégico - JU



Fonte: elaborado pelo autor a partir do software IRAMUTEQ

Do outro lado, a Figura 26 representa o grafo de similitude das lideranças operacionais. De imediato, nota-se em comparação com o grafo de similitude do mesmo grupo em outros princípios menor densidade lexical. Tal observação pode indicar maior convergência lexical do grupo.

Figura 26 - Grafo de Similitude do Grupo Operacional - JU



Fonte: elaborado pelo autor a partir do software IRAMUTEQ

Em relação ao grafo, é possível identificar dois núcleos principais, representados pelos termos “área” e “não”. Além de um terceiro núcleo com relações menos densas, o termo “processo”. O primeiro núcleo citado e suas conexões podem sugerir que o público relaciona o princípio às atividades da área, embora a conexão com a palavra “necessidade” possa indicar limitações na compreensão e operacionalização dos fluxos mapeados.

Além disso, o núcleo “não” e suas conexões sugerem que o grupo operacional percebe o princípio na execução dos processos e nas limitações de entendimento do fluxo processual e as dificuldades advindas das limitações. O núcleo possui muitas relações com termos relacionados à execução, operacionalização, ao cotidiano.

Outro núcleo periférico interessante é o do termo “colega”. O termo e suas relações podem remeter à ideia que a capacitação ocorre por meio das relações, ou seja, um colega mais experiente transmitindo conhecimento dos processos e dos fluxos a outro colega menos experiente.

Por fim, a última etapa qualitativa é a análise dos discursos individuais. No grupo estratégico, os discursos indicam uma percepção predominantemente institucional do princípio do entendimento conjunto. EE4 destaca a importância do compartilhamento da arquitetura dos processos e relata a existência de grupos de gestores locais que funcionam como espaços de troca de experiências e apoio mútuo. Segundo o entrevistado, a colaboração entre colegas contribui para disseminar o conhecimento e fortalecer uma compreensão comum dos processos.

Em sentido semelhante, EE8 afirma que a gestão central compreende e aplica os conceitos relacionados ao BPM, ressaltando que os processos são mapeados, documentados e possuem interfaces claramente definidas. Essas percepções convergem com os núcleos “processo” e “também” identificados no grafo de similitude do grupo estratégico, associados ao compartilhamento do conhecimento e à compreensão institucional dos fluxos processuais.

Apesar disso, os próprios entrevistados reconhecem limitações importantes. EE5 argumenta que, embora existam metodologias estruturadas, normativos detalhados e fluxos formalmente definidos, ainda faltam treinamento e capacitação para que os profissionais compreendam e utilizem adequadamente as ferramentas disponíveis. De forma complementar, EE8 observa que muitos executores não conseguem visualizar como suas atividades se conectam ao processo como um todo, o que dificulta a compreensão da importância de determinadas tarefas e compromete a execução consistente dos fluxos.

Já EE1 associa essa limitação à necessidade de fortalecer ações educacionais relacionadas ao BPM, argumentando que o entendimento dos processos ainda precisa ser mais amplamente disseminado entre os empregados. Essas manifestações convergem com a interpretação do dendrograma, especialmente da classe lexical composta pelos termos “fluxo”, “entender”, “falta”, “não” e “processo”, que sugere dificuldades na compreensão dos fluxos processuais.

No grupo operacional, os discursos demonstram uma percepção mais diretamente relacionada à execução dos processos. LO1 relata que procura apresentar aos novos integrantes

uma visão geral das atividades e dos fluxos de trabalho, destacando a importância da padronização para evitar erros operacionais. O entrevistado também enfatiza que, diante de dúvidas, os próprios colegas costumam apoiar uns aos outros, evidenciando mecanismos informais de compartilhamento de conhecimento. Essa percepção encontra respaldo na classe lexical associada aos termos "colega", "curso" e "visão", bem como no núcleo "colega" identificado no grafo de similitude do grupo operacional.

Outros relatos também indicam reconhecimento da existência de fluxos e procedimentos estruturados. LO3 afirma que os profissionais possuem acesso aos guias e procedimentos e, em geral, possuem capacidade para compreender os processos. Em sentido semelhante, LO8 considera que os colaboradores reconhecem a importância dos fluxos processuais e entendem que existe uma arquitetura formal orientando as atividades. Essas manifestações ajudam a explicar por que o grupo operacional atribuiu avaliação mais elevada ao princípio do entendimento conjunto quando comparado ao grupo estratégico.

No entanto, as lideranças operacionais também apontam limitações relevantes. LO3 descreve o processo como uma espécie de "Frankenstein", composto por contribuições de diferentes áreas e marcado por inúmeros desvios e exceções, o que dificulta a compreensão do fluxo completo e prejudica especialmente os profissionais menos experientes. O entrevistado acrescenta que muitos colaboradores compreendem apenas parcialmente sua função dentro do processo, não conseguindo visualizar claramente seu papel no resultado final.

Em linha semelhante, LO2 critica a distribuição das responsabilidades entre as áreas, argumentando que profissionais sem conhecimento técnico específico acabam sendo responsáveis por atividades que exigem competências especializadas. Segundo o entrevistado, isso gera retrabalho, preenchimento inadequado de formulários e dificuldades de compreensão sobre a finalidade das informações solicitadas. Tais relatos apresentam forte convergência com as classes lexicais relacionadas às dificuldades de entendimento dos fluxos e às limitações de integração entre áreas.

Outras limitações também foram identificadas. LO5 argumenta que a elevada frequência de mudanças nos processos dificulta a consolidação do entendimento coletivo, pois os colaboradores nem sempre dispõem de tempo suficiente para assimilar e internalizar as alterações introduzidas. Já LO6 observa que parte dos funcionários apresenta resistência ao aprendizado e à adoção de novas práticas, preferindo manter métodos já conhecidos. Por sua vez, LO8 ressalta que, embora os fluxos estejam formalmente definidos, muitos colaboradores não compreendem plenamente seu funcionamento, atribuindo essa dificuldade à insuficiência de ações de conscientização, capacitação e esclarecimento sobre os objetivos dos processos.

Essas evidências reforçam a interpretação de que o entendimento conjunto ainda enfrenta obstáculos relacionados tanto à disseminação do conhecimento quanto à sua aplicação prática.

Em linhas gerais, os dados quantitativos demonstraram divergência de percepção na adoção do princípio do entendimento conjunto no BPM da gestão da carteira imobiliária. Um fato interessante é que ambos os grupos apontaram para avaliações menos heterogêneas em comparação com outros princípios. Além disso, diferentemente dos primeiros princípios discutidos, o grupo operacional sinalizou uma avaliação superior ao grupo estratégico.

Por sua vez, os dados qualitativos apontaram para as possíveis explicações dos dados quantitativos. Enquanto a equipe estratégica percebe o princípio de forma conceitual e institucional, as lideranças operacionais o percebem a partir da operacionalização cotidiana dos processos. Então, o primeiro grupo pode estar mais sensível às limitações na articulação entre áreas e níveis organizacionais. E o segundo grupo, por visualizar o princípio na execução do processo e por também visualizar o engajamento pontual e individual dos colaboradores apresentou uma avaliação levemente superior ao grupo estratégico. Ademais, a percepção do comprometimento e engajamento das equipes operacionais também foi observada nos princípios da capacitação e envolvimento.

4.10 DISCUSSÃO SOBRE O PRINCÍPIO DO PROPÓSITO

Para vom Brocke *et al.* (2014) adotar a metodologia apenas por estar na moda pode levar a falhas de implantação da metodologia. Badakhshan *et al.* (2023) argumentam que para criar valor, o BPM deve estar alinhado com a missão, visão e objetivos estratégicos da instituição. E eles acrescentam que o princípio se preocupa com as mudanças organizacionais e criação de valor. De modo geral, não se trata de focar ou se preocupar com um ou mais aspecto, trata-se de cuidar do verdadeiro propósito do processo e da organização que é criar valor.

Nesse sentido, a pesquisa buscou avaliar o indicativo da maturidade através de dados quantitativos e explicá-los por meio dos dados qualitativos. Por esse motivo, primeiro serão analisados os dados estruturados por meio de tabelas e medidas de dispersão e posteriormente os dados não estruturados, através de nuvem de palavras e grafos de similitude por grupo entrevistado.

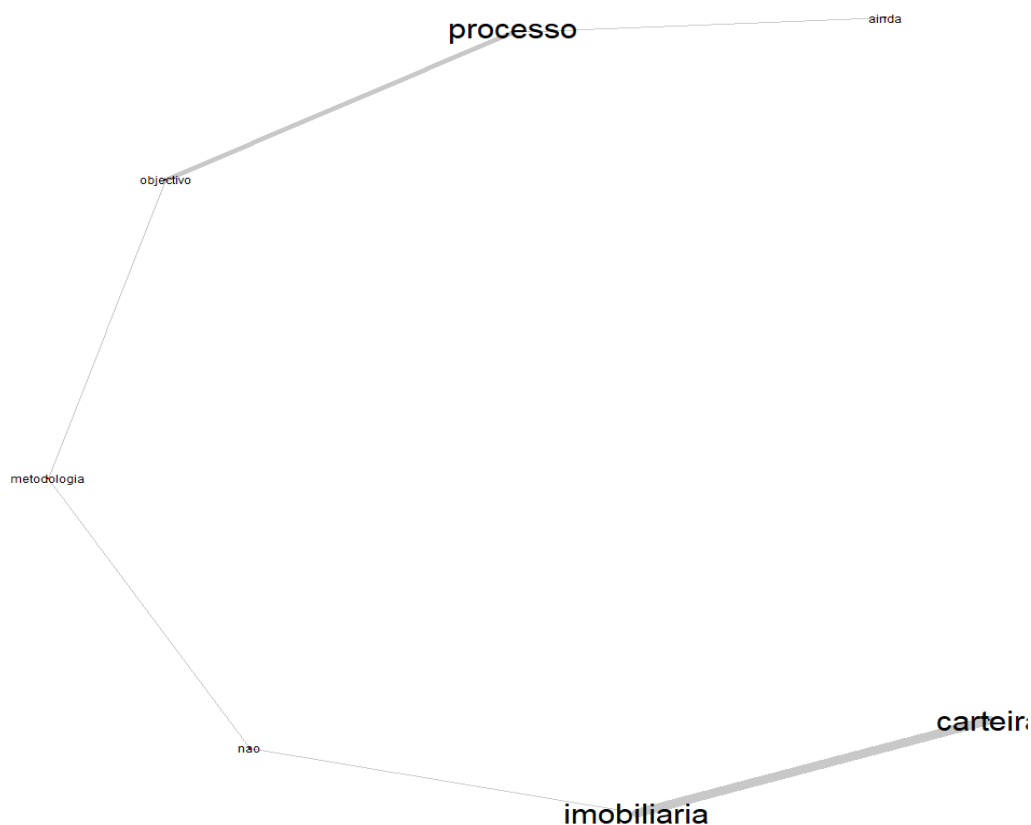
A consolidação dos dados estruturados pode ser observada nas Tabelas 2, 3, 5 e 6. Assim como o princípio do entendimento conjunto, o princípio do propósito apresentou divergência entre os grupos, o estratégico apontou indicativo de maturidade como “otimização” e o

é o termo “não” nos discursos. A elevada frequência do termo pode sugerir relação com limitações e presença de tensões na operacionalização do princípio.

Além do termo em destaque, é interessante citar a possível existência de dois grupos de palavras. O primeiro está relacionado a “processo”, “organização”, “estratégia” e “metodologia” que remetem aos aspectos institucionais do BPM. E o segundo representado por palavras como “precisar”, “conseguir”, “pessoa”, “querer” e “atender” que indicam a ideia de operacionalização.

Para complementar a análise da nuvem de palavras, serão analisados os grafos de similitude dos dois grupos. O primeiro grafo analisado é do grupo estratégico representado pela Figura 28.

Figura 28 - Grafo de Similitude do Grupo Estratégico - PU



Fonte: elaborado pelo autor a partir do software IRAMUTEQ

O grafo de similitude da equipe estratégica de forma semelhante aos demais princípios é relativamente menos denso semanticamente. No entanto, ele difere por não ter um ou mais núcleos centrais. Observa-se um conjunto sequencial de palavras, que pode ser interpretado no sentido de que, ao longo dos discursos, elas aparecem na mesma sequência. O grafo sugere que

Fonte: elaborado pelo autor a partir do software IRAMUTEQ

As conexões relacionadas a “alugar”, “imóveis”, “reajuste”, “investimento” e “necessidade” indicam que os entrevistados percebem o princípio também relacionado às dificuldades operacionais, financeiras e contratuais experienciadas no dia a dia. Portanto, as lideranças operacionais percebem descompasso entre as estratégias de BPM e as necessidades operacionais.

A próxima etapa de análise dos dados qualitativos é a análise dos discursos individuais. Ambos os grupos demonstraram que percebem o alinhamento do BPM às estratégias da empresa. Entretanto, os dois grupos também perceberam tensões e limitações na operacionalização do BPM.

Na equipe estratégica, predomina uma percepção institucional do princípio do propósito. EE1 afirma que, desde a criação da carteira imobiliária, a área passou a receber maior atenção organizacional e que suas ações têm sido continuamente alinhadas às estratégias corporativas. Segundo o entrevistado, a gestão dos ativos imobiliários passou a ocupar posição relevante na agenda estratégica da organização, indicando que os processos são conduzidos com foco nos objetivos institucionais.

Igualmente, EE5 relata que as atividades da carteira imobiliária são desenvolvidas considerando o planejamento estratégico, buscando assegurar que os objetivos dos processos estejam conectados aos objetivos organizacionais. Essas percepções convergem com os resultados do grafo de similitude da equipe estratégica, que associa os termos "processo", "objetivo", "metodologia" e "estratégia", sugerindo uma compreensão predominantemente institucional do princípio.

Apesar desse reconhecimento, os próprios entrevistados apontam limitações. EE2 argumenta que ainda existem processos que não apoiam efetivamente os objetivos gerais da organização, observando que algumas iniciativas parecem caminhar em direção contrária às estratégias corporativas. Do mesmo modo, EE5 afirma que persistem "linhas cruzadas" entre os objetivos dos processos e os objetivos organizacionais, indicando que o alinhamento estratégico ainda depende de amadurecimento institucional. Esses relatos ajudam a explicar a presença recorrente do termo "não" na nuvem de palavras, associada às limitações percebidas na operacionalização do princípio.

No grupo operacional, o alinhamento entre BPM e estratégia também é reconhecido, porém sob uma perspectiva mais pragmática. LO1 afirma que a missão e os valores da organização são coerentes com sua realidade profissional, destacando que permanece na instituição por compartilhar desses valores. O entrevistado reconhece a existência de diretrizes

e procedimentos alinhados aos objetivos organizacionais, embora ressalte que a execução cotidiana frequentemente encontra obstáculos decorrentes de limitações orçamentárias e operacionais.

De modo semelhante, LO8 considera que as iniciativas atuais relacionadas à redução de imóveis ociosos e à racionalização dos ativos possuem potencial para gerar benefícios concretos para a organização quando adequadamente executadas. Essas percepções corroboram a interpretação do grafo de similitude das lideranças operacionais, no qual os termos "estratégia", "objetivos" e "processo" aparecem conectados às discussões sobre execução e resultados.

Entretanto, as lideranças operacionais também apresentam críticas mais aprofundadas sobre a aplicação prática do princípio. LO8 reconhece que os objetivos estratégicos são adequados, mas critica a forma como são implementados, argumentando que cobranças excessivamente impositivas podem gerar desmotivação entre os executores.

Por sua vez, o LO2 apresenta uma análise mais abrangente ao afirmar que diversas dificuldades observadas ao longo da gestão contratual têm origem em falhas ocorridas nas etapas iniciais de seleção dos imóveis. Segundo o entrevistado, a escolha de imóveis inadequados às necessidades operacionais gera custos adicionais, necessidade de adaptações complexas, retrabalho, investimentos elevados e dificuldades de gestão ao longo de todo o ciclo contratual. O entrevistado conclui que, nessas situações, os processos deixam de apoiar adequadamente os objetivos organizacionais, produzindo ineficiências e desperdícios. Essa percepção apresenta forte convergência com os núcleos lexicais relacionados a "imóvel", "alugar", "necessidade", "investimento", "reajuste" e "orçamento" identificados no grafo de similitude do grupo operacional.

Outros discursos complementam essa interpretação. LO3 argumenta que, embora os objetivos organizacionais sejam adequados, interesses individuais ou decisões gerenciais nem sempre convergem para os resultados esperados, contribuindo para a permanência de processos que não geram benefícios efetivos para a organização. Já LO5 enfatiza a importância da comunicação e da disseminação contínua das estratégias, argumentando que os objetivos precisam ser constantemente reforçados para que sejam efetivamente compreendidos e incorporados pelos executores. Essas percepções reforçam a ideia de que o alinhamento estratégico existe formalmente, mas sua internalização e operacionalização ainda enfrentam desafios.

Além disso, as tensões e limitações são percebidas, mas assumem naturezas diferentes. A equipe estratégica sinaliza desalinhamentos conceituais e limitações relacionadas à integração organizacional, enquanto as lideranças indicam dificuldades relacionadas à

execução, orçamento e contratação. Dessa forma, apesar de o princípio ser reconhecido institucionalmente, sua operacionalização ainda enfrenta limitações que retardam a sua plena agregação de valor para a empresa.

4.11 DISCUSSÃO SOBRE O PRINCÍPIO DA SIMPLICIDADE

Vom Brocke *et al.* (2014) acreditam ser fácil configurar qualquer BPM quando se investe grandes volumes de recursos. Para eles, o princípio da simplicidade preconiza a busca por soluções, nas quais haja equilíbrio entre entradas e saídas a fim de otimizar a eficiência e eficácia. Além disso, para Badakhshan *et al.* (2023), o princípio também objetiva a busca por soluções ausentes de excesso de engenharia.

Com objetivo de verificar o estágio de maturidade dos processos de gestão da carteira imobiliária, a partir dos Dez Princípios do Bom BPM, foi realizada entrevista com roteiro semiestruturado, composto por questões estruturadas e questões abertas. A entrevista foi aplicada a colaboradores da equipe estratégica e das lideranças operacionais de UFs diferentes.

As entrevistas, portanto, geraram dados quantitativos e qualitativos. Nesse sentido, os dados estruturados indicam o estágio de maturidade e os dados não estruturados tentam validar ou explicar o estágio de maturidade. Esses dados serão estudados sob a perspectiva do princípio da simplicidade. Por sua vez, a primeira etapa analítica é com os dados estruturados.

Assim como nos princípios da capacitação, da institucionalização e do envolvimento, os grupos convergiram na avaliação do indicativo de estágio de maturidade, apontaram o estágio como “gerenciado”, o quarto estágio do CMM de Paulk *et al.* (1993), conforme Tabelas 2 e 3. O resultado dos grupos sugere a existência de gerenciamento quantitativo dos processos e a operacionalização ocorre de forma previsível, dentro de limites estatísticos.

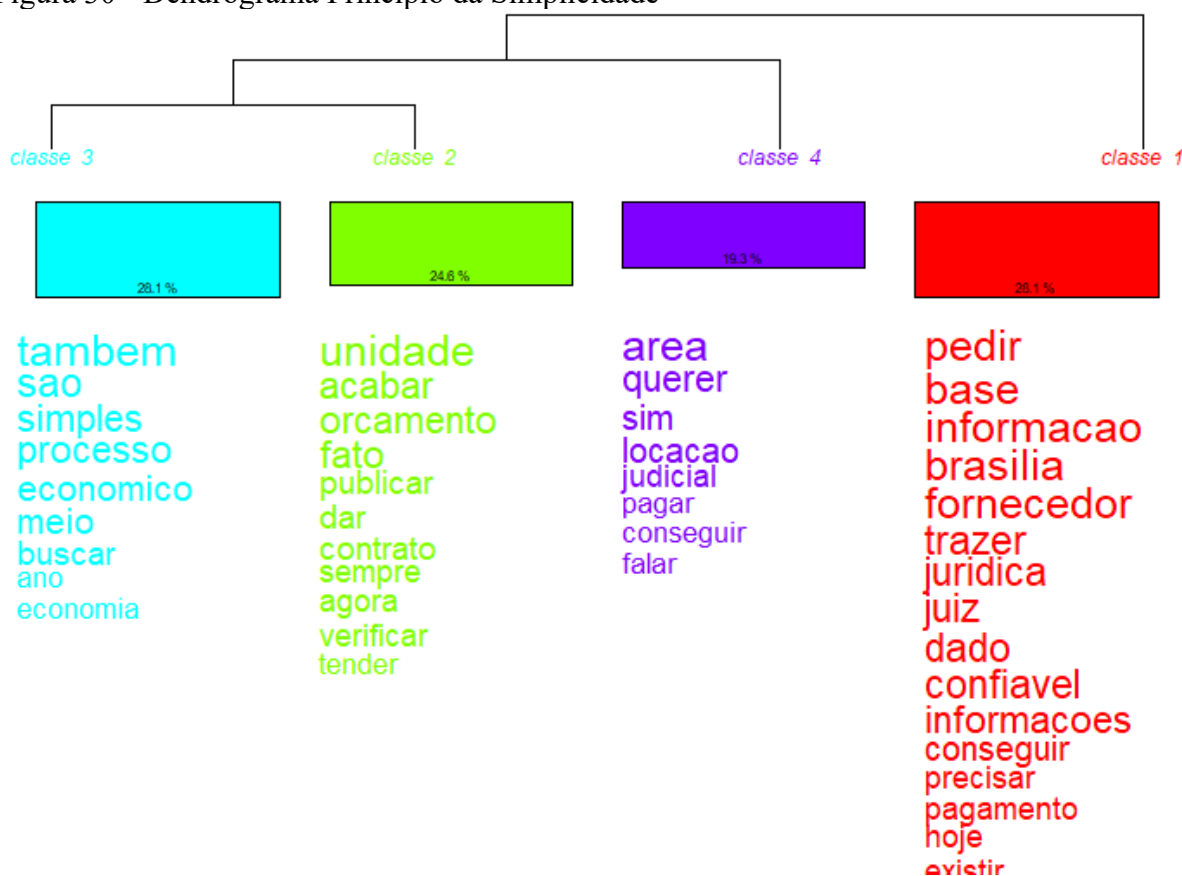
Outro aspecto relevante refere-se às medidas de dispersão. Embora elevadas, o grupo estratégico e grupo operacional apresentaram medidas de dispersão semelhantes. Essas medidas apontam para percepções mais heterogêneas.

A fragmentação das avaliações também pode ser observada nas Tabelas 5 e 6. Nelas, na equipe estratégica 62,50% dos entrevistados manifestaram como neutro, discorda ou discorda forte e 37,50% se posicionaram como concorda forte ou concorda. Enquanto no grupo operacional, metade apontou como neutro, discorda ou discorda forte e a outra metade como concorda. Em comparação com os outros princípios, o princípio da simplicidade foi o que apresentou maior convergência de heterogeneidade de percepção nos dois grupos, sugerindo assim não haver consenso entre os entrevistados.

A próxima etapa analítica refere-se à discussão dos dados qualitativos. Nessa etapa a primeira análise é a CHD representada graficamente pelo dendrograma, Figura 30, do *subcorpus* do princípio da simplicidade. A exemplo dos dois últimos princípios, o dendrograma da simplicidade também é enxuto, sugerindo menor fragmentação semântica.

Observando a Figura 30, notam-se duas classes com maior representatividade, a classe 3 e classe 1. No entanto, a primeira classe está agrupada com a classe 2. Por sua vez, a classe 3, em especial as palavras “simples”, “processo” e “econômico”, sinaliza que os entrevistados percebem que os processos de gestão da carteira imobiliária são simples e econômicos. Quando agrupado com a classe 2, com termos relacionados à execução dos processos, sugere que os entrevistados percebem a aplicação do princípio na operacionalização cotidiana.

Figura 30 - Dendrograma Princípio da Simplicidade



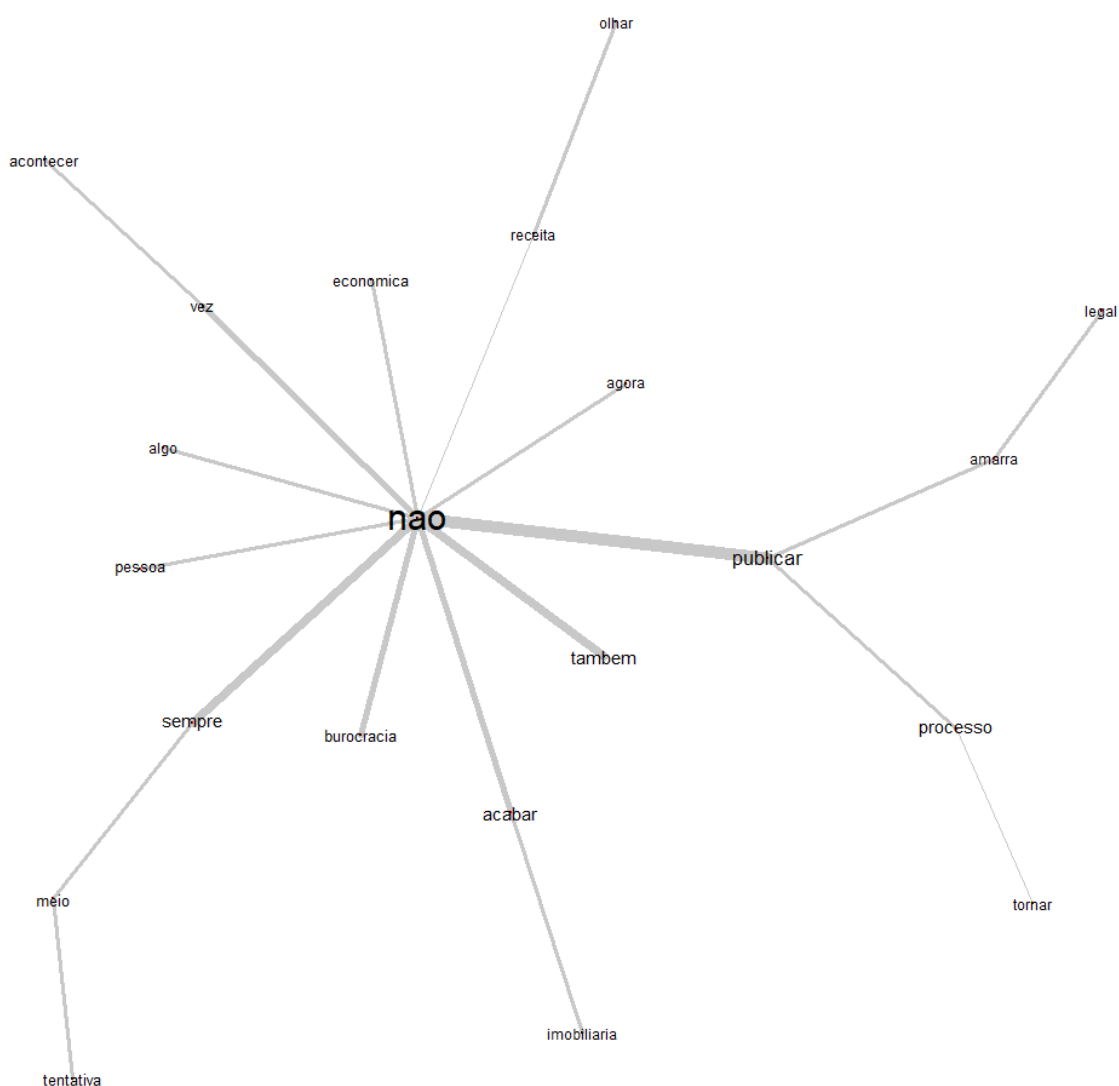
Fonte: elaborado pelo autor a partir do software IRAMUTEQ

As duas classes analisadas estão agrupadas com a classe 4 e por conjunto de três classes se integram com a classe 1. Nesse sentido, os últimos conjuntos semânticos se relacionam com a ideia de burocracia na execução, em destaque as palavras “judicial”, “querer”, “pedir” e “juiz”. Outra análise sobre a classe 1 é em relação aos termos que referem a dado e informação. Eles também podem sugerir burocracia para conseguir informações.

De forma geral, o dendrograma possivelmente aponta que os respondentes demonstram reconhecer a existência de práticas associadas ao princípio da simplicidade. Entretanto, os discursos evidenciam que a execução prática cotidiana ainda é marcada por burocracias e dependência de validações formais, elementos que tensionam a aplicação do princípio.

Outra análise dos dados qualitativos é a de similitude por grupo de entrevistados. E o primeiro é o grafo do grupo estratégico apresentado na Figura 31. Diferentemente do grafo no princípio do propósito, o qual não possui núcleo e os termos estavam em sequência, o grafo da equipe estratégica no princípio da simplicidade tem um núcleo central no termo “não” e outro núcleo periférico na palavra “publicar”.

Figura 31 - Grafo de Similitude do Grupo Estratégico - SI



Fonte: elaborado pelo autor a partir do software IRAMUTEQ

Do outro lado, o grafo de similitude do grupo operacional é representado pela Figura 32. Assim como nos princípios anteriores, o grafo das lideranças operacionais apresenta maior densidade lexical e complexidade, além dos termos semânticos convergirem para dois núcleos principais, as palavras “não” e “processo”.

As relações do núcleo “processo” indicam que as lideranças operacionais no cotidiano compreendem os processos como simples e econômicos. Entretanto, a centralidade do núcleo “não” evidencia que o grupo também percebe as limitações na operacionalização. Parte das limitações apresenta sinergia com o princípio do entendimento conjunto, no qual a burocracia pode afetar o entendimento dos processos e consequentemente a sua execução. Além disso, o grupo também percebe limitações nas informações utilizadas ou disponibilizadas para operacionalização dos processos.

De forma geral, o grupo operacional relaciona os processos de gestão da carteira imobiliária à simplicidade e à economicidade. Contudo, a centralidade da palavra “não” e sua conexão com termos relacionados a burocracia, judicialização, informações e execução sinalizam que as lideranças operacionais notam obstáculos estruturais e informacionais que afetam negativamente a aplicação prática do princípio no cotidiano organizacional.

A última parte da análise qualitativa é a verificação dos discursos individuais. O grafo de similitude do grupo estratégico demonstrou que o grupo nota o princípio da simplicidade relacionado à burocracia, às limitações orçamentárias e ao equilíbrio econômico.

Em relação ao primeiro tópico, ele pode ser observado no discurso do entrevistado EE1 ao apontar que os processos da empresa são antiquados e morosos em comparação com a iniciativa privada, em razão das exigências legais e controles internos típicos do setor público, dificultando a aplicação do princípio da simplicidade. E no comentário do EE8 que menciona que as amarras legais e a atuação das próprias pessoas que desenham e executam os processos criam “mais voltas do que o necessário”, dificultando soluções mais simples, rápidas e econômicas. O mesmo entrevistado ainda acrescenta que tentativas de simplificação nem sempre são bem recebidas pela organização, indicando que a própria cultura institucional tende a tornar os processos mais complexos e burocráticos.

Por sua vez, o segundo e o terceiro tópico podem ser observados no discurso do entrevistado EE2 ao afirmar que a organização está começando a atingir uma maturidade que considera simultaneamente receitas e despesas, ampliando a compreensão do negócio e da gestão econômica dos processos. E ele ainda adiciona que a empresa começa a internalizar uma visão mais ampla de sustentabilidade financeira, indo além do foco exclusivo em receita.

Enquanto o grupo operacional, pela análise da Figura 30, percebe os processos de gestão da carteira imobiliária como simples e econômicos. Embora sinalize também obstáculos à operacionalização do princípio. A percepção das lideranças pode ser notada em comentários como do entrevistado LO2 quando relata que processos rotineiros, como regularização de imóveis e contato com locadores, podem ser simples e acessíveis quando existem recursos e informações disponíveis. E do discurso do LO8 ao relatar que, na rotina local, alguns processos são simples e executáveis porque as equipes conseguem se adaptar aos recursos disponíveis.

Entretanto, o mesmo grupo também percebe limitações, principalmente relacionadas à burocracia, à judicialização e a aspectos informacionais. A burocracia pode ser notada no comentário do LO3 quando relata que o processo de locação é excessivamente burocrático, lento e incompatível com a lógica do mercado, afirmando que a busca por economia ocorre de forma inadequada e sem efetiva simplificação do processo. E no discurso do LO4 ao destacar que muitas atividades ainda são excessivamente burocráticas, demandando tempo, dinheiro e retrabalho, quando poderiam ser significativamente mais otimizadas. E por fim, o LO8 ao afirmar que o excesso de burocracia na aprovação de gastos torna a solução econômica mais lenta e complexa na prática.

Além disso, o entrevistado LO2 percebe os obstáculos relacionados à judicialização e a aspectos informacionais. Ele afirma que demandas judiciais, excesso de procedimentos administrativos e desalinhamento entre áreas tornam os processos caóticos e difíceis de operacionalizar. O entrevistado adiciona que há ausência de um sistema confiável e integrado de informações, destacando que a fragmentação dos dados dificulta a operacionalização e aumenta a complexidade dos processos.

De modo geral, o grupo estratégico e o grupo operacional convergiram na avaliação de estágio de maturidade, quando analisados os dados estruturados. Porém, quando analisados os dados qualitativos, os grupos divergiram de percepção. O grupo estratégico relaciona a simplicidade e economicidade à burocracia de origem normativa, ou seja, a visualiza de forma institucional e não como limitação operacional.

Por sua vez, o grupo operacional, assim como nos princípios discutidos anteriormente, nota o princípio na operacionalização do processo de gestão de carteira imobiliária. Embora eles também percebam as limitações de origem burocráticas, elas estão relacionadas à execução cotidiana e aos fluxos processuais. Além disso, o grupo percebe as limitações relativas à judicialização e a aspectos informacionais.

4.12 DISCUSSÃO SOBRE O PRINCÍPIO DA APROPRIAÇÃO DE TECNOLOGIA

Vom Brocke *et al.* (2014) argumentam que a TI não deve ser gerenciada separadamente do negócio da empresa. Ela deve ser integrada ao BPM como suporte a toda organização. Para Badakhshan *et al.* (2023) o princípio da apropriação da tecnologia preconiza o uso adequado e integrado ao negócio, visando otimizar a eficiência e a eficácia dos processos organizacionais.

O presente estudo, ao avaliar o indicativo de estágio de maturidade da estatal também obteve o estágio de maturidade da equipe estratégica e das lideranças operacionais sob a perspectiva do princípio da apropriação da tecnologia. Além disso, pelo fato de as entrevistas terem ocorrido conforme o roteiro do Apêndice C, a pesquisa gerou dados estruturados e não estruturados. O primeiro grupo de dados indica o estágio de maturidade, enquanto o segundo busca validar ou explicar os resultados quantitativos.

O primeiro conjunto de dados analisado é o resultado quantitativo. Eles são representados pelas Tabelas 2, 3, 5 e 6. Como pode ser observado nas Tabelas 2 e 3, o grupo estratégico e o grupo operacional, a exemplo do último princípio discutido, convergiram para indicativo de estágio de maturidade como definido. Paulk *et al.* (1993) argumentam que nesse estágio os processos possuem padronização e maior previsibilidade operacional. Embora a qualidade dos produtos finais possa ser rastreável, a organização ainda não tem total controle do ponto de vista estatístico.

Todavia, os resultados dos dois grupos apresentaram medidas elevadas de dispersão. Situação esta que pode sinalizar percepções heterogêneas entre os entrevistados. A fragmentação das percepções também pode ser observada nas Tabelas 5 e 6. Como apresentado na Tabela 5, na equipe estratégica 37,50% dos entrevistados se manifestaram como concorda forte ou concorda, 50,00% como neutro e 12,50% como discorda forte. Nota-se que metade nem concorda e nem discorda da aplicação do princípio no BPM da organização.

Por sua vez, nas lideranças operacionais, 62,50% dos entrevistados concordam forte com a incorporação do princípio na gestão da carteira imobiliária. Enquanto, no mesmo grupo 37,50% discordam ou discordam forte. Logo, o grupo operacional apresentou uma perspectiva mais otimista que o grupo estratégico.

A próxima etapa analítica refere-se aos dados qualitativos. Nessa etapa, inicia-se a análise pelo CHD do princípio da apropriação de tecnologia representado graficamente pelo dendrograma da Figura 33.

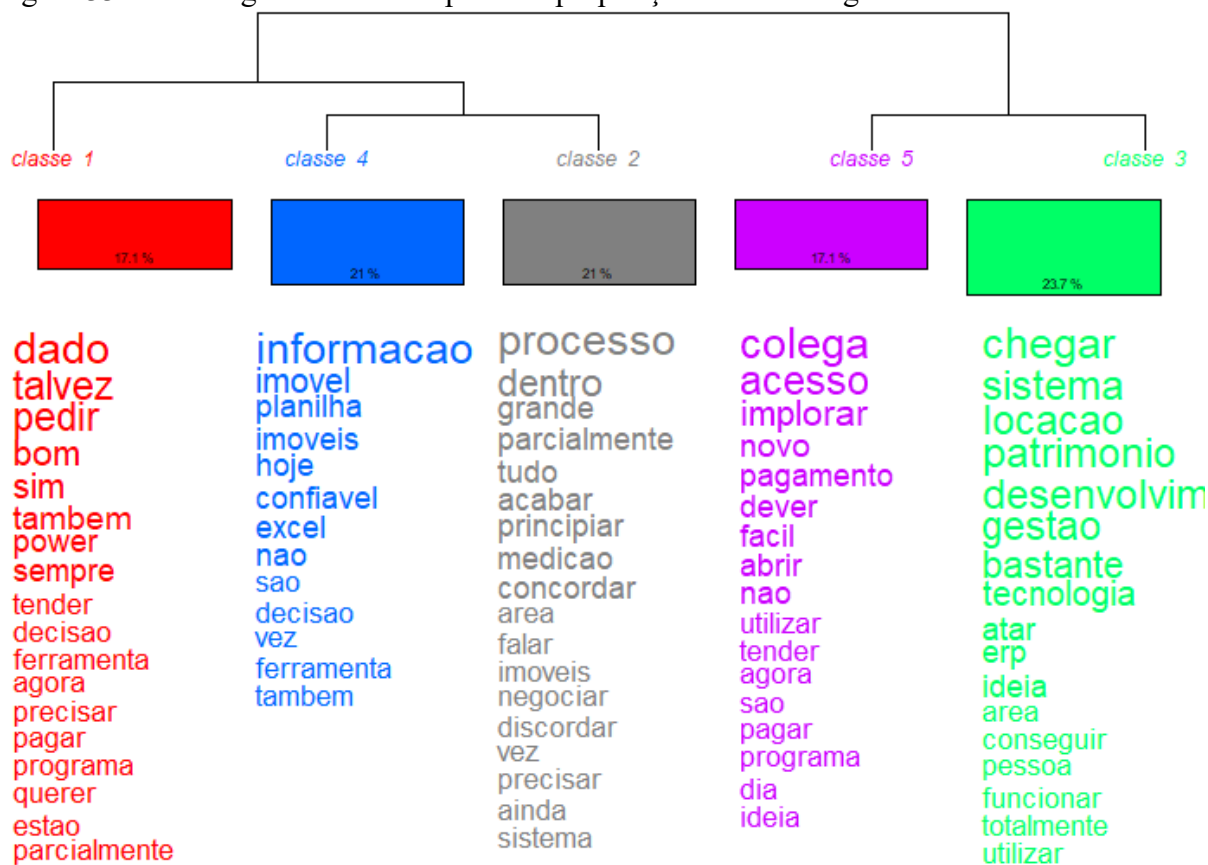
Na Figura 33, a classe semântica mais representativa é a classe 3. Destacam-se as palavras “sistema”, “locação”, “patrimônio”, “desenvolvimento”, “gestão” e “tecnologia”. Os

termos em destaque apontam que os entrevistados percebem que os sistemas de gestão dos ativos estão em evolução.

Além disso, a classe 3 está agrupada à classe 5. E embora os participantes percebam que a aplicação de tecnologia para aumento da eficiência e eficácia dos processos está em desenvolvimento, a segunda classe indica limitações relacionadas ao acesso, compartilhamento e utilização da informação, especialmente à dependência de conhecimento dos colegas.

Outro grupo de classes semânticas relevante são as classes 2 e 4. A primeira classe, em referência às palavras “processo”, “grande”, “medição” e “imóveis”, sugere que os participantes das entrevistas acreditam que, apesar do volume de ativos gerenciados, os sistemas atualmente conseguem realizar parcialmente a medição dos processos e reconhecem a sua importância. No entanto, eles também sinalizam limitações na operacionalização cotidiana dos processos.

Figura 33 - Dendrograma do Princípio da Apropriação da Tecnologia

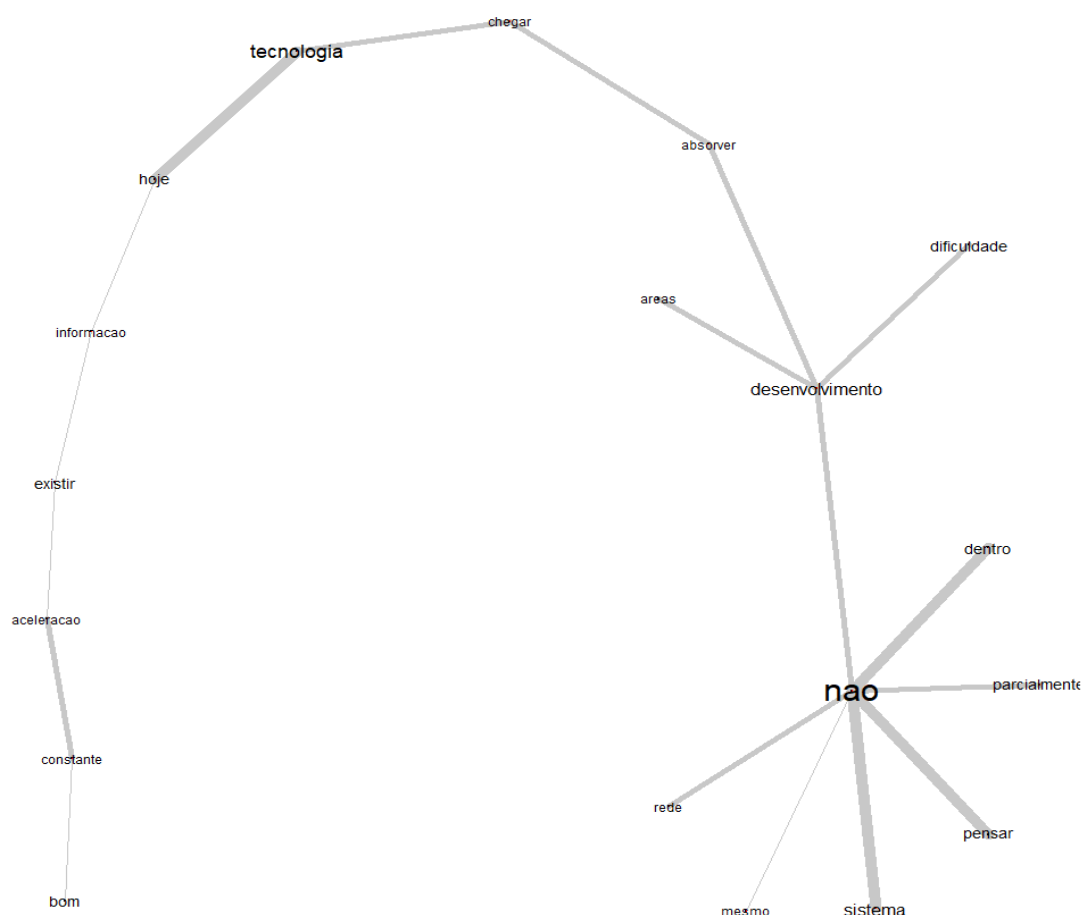


Fonte: elaborado pelo autor a partir do software IRAMUTEQ

Por sua vez, o agrupamento das classes 2 e 4 remete à ideia de que para gerenciar o grande volume de imóveis e diante das limitações, eles utilizam de ferramentas paralelas, feitas no Microsoft Excel, e desenvolvimento de soluções locais para contornar obstáculos. Por fim, há a classe 1, que aponta reconhecer a importância dos sistemas como ferramenta de suporte ao BPM organizacional.

De modo geral, os entrevistados indicam reconhecer a importância das ferramentas de TI e sinalizam que percebem o princípio na forma institucional e na prática. No entanto, também apontam que necessitam de evoluções e que, na execução processual, para suprir as limitações, fazem uso de ferramentas paralelas e desenvolvimento local.

Figura 34 - Grafo de Similitude do Grupo Estratégico - TI



Fonte: elaborado pelo autor a partir do software IRAMUTEQ

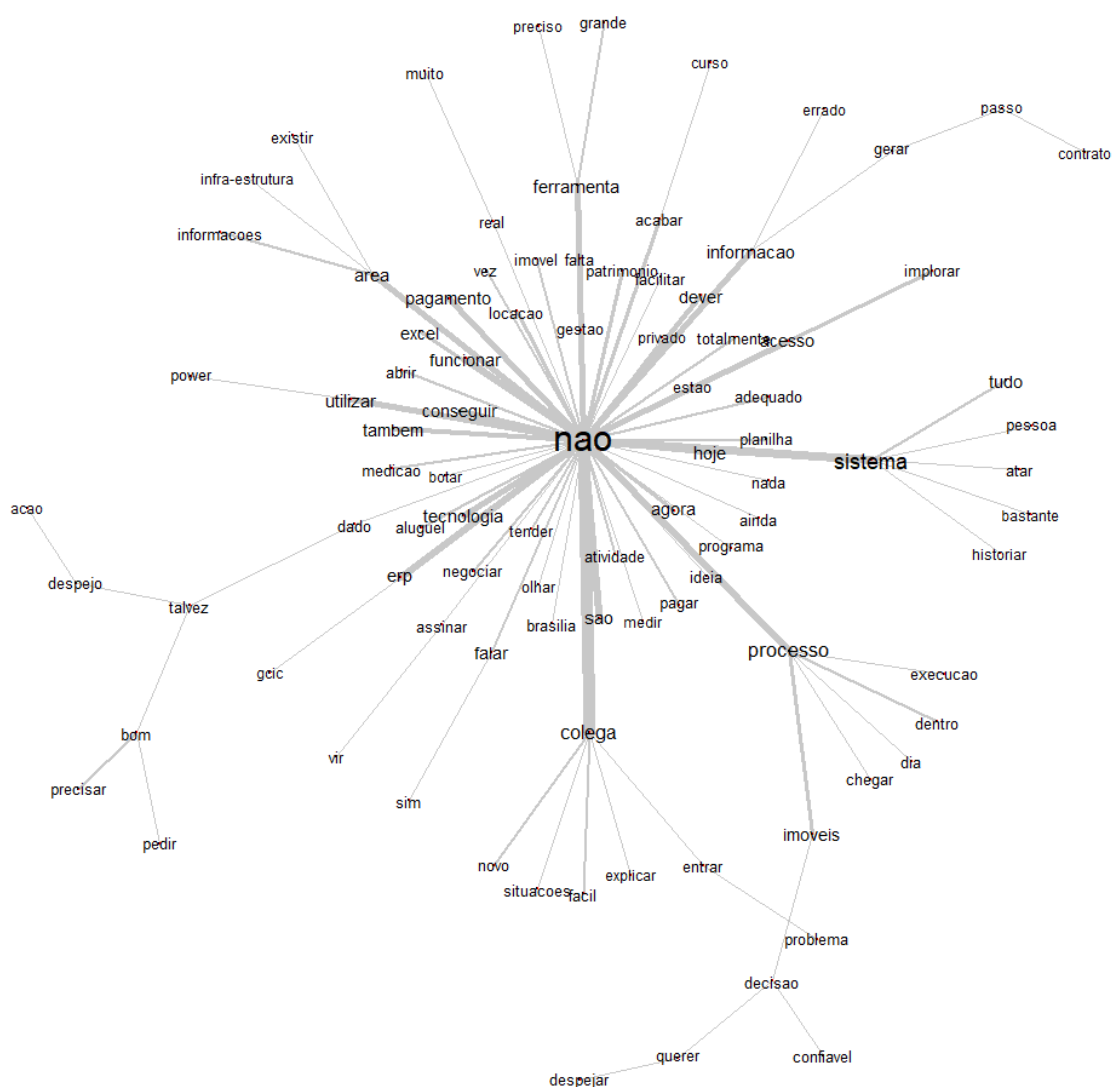
A próxima análise qualitativa é dos grafos de similitude dos grupos estratégico e operacional. O primeiro é a Figura 34 do grafo da equipe estratégica. Nota-se semelhança com o grafo de similitude do grupo no princípio do propósito, entretanto também demonstra ter um núcleo semântico denso, o termo “não”.

Em relação ao grafo de similitude da equipe estratégica, observa-se que a maioria das relações são contínuas, com exceção do núcleo não. Isso indica pouca variação lexical. Nesse sentido, o grupo parece perceber o esforço da organização na busca de soluções tecnológicas. No entanto, eles apontam limitações do ponto de vista institucional, como a rede e o desenvolvimento de sistemas.

Sobre o grupo operacional, representado pela Figura 35, o grafo de similitude apresenta estrutura mais complexa e com mais variações lexicais do que o grafo do grupo estratégico. A estrutura é semelhante a outros princípios discutidos anteriormente. No entanto, o grafo apresenta maior quantidade de núcleos semânticos em comparação aos princípios anteriores.

Por sua vez, a Figura 35 possui um núcleo central, mais três núcleos secundários e outros núcleos periféricos. O núcleo central exprime a ideia das limitações e tensões relacionadas aos sistemas e operacionalização dos processos de gestão de imóveis. E este se relaciona com todos os demais núcleos.

Figura 35 - Grafo de Similitude do Grupo Operacional - TI



Fonte: elaborado pelo autor a partir do software IRAMUTEQ

Ademais, os outros núcleos, em especial “sistema”, “processo”, “área” e “colega”, sugerem que os entrevistados percebem os sistemas informáticos como suporte para os

processos. Essa percepção relaciona-se tanto ao apoio na resolução de problemas quanto ao fornecimento de informações consideradas confiáveis.

Além disso, as conexões também indicam a coexistência de sistemas institucionais e soluções locais ou paralelas, principalmente no Microsoft Excel. E os colegas são percebidos como agentes integradores com o fornecimento de informações e conhecimento. E em outras ocasiões também são apontados como fonte de tensão.

Dessa forma, as lideranças percebem a tecnologia como elemento de assistência à eficiência e eficácia dos processos. Entretanto, o grupo indica também limitações na execução prática do BPM, especialmente associada à integração dos sistemas, ao acesso a informações e à rotina operacional. Nesse sentido, o apoio de colegas atua como mecanismo complementar para a disseminação de informação, resolução de problemas e desenvolvimento de soluções locais ou paralelas.

Na análise dos resultados qualitativos, além dos grafos de similitude, a análise dos discursos individuais agrega para explicar ou validar os apontamentos dos resultados identificados até o momento. No grupo estratégico, que parece perceber os esforços organizacionais de modernização tecnológica, essa percepção pode ser observada no discurso de EE8 ao destacar que existem esforços internos para impulsionar a evolução tecnológica e que a empresa vem acelerando o desenvolvimento de sistemas e soluções digitais, mesmo diante de restrições institucionais.

Ainda sobre a equipe estratégica, embora note o esforço e a evolução dos sistemas de informação, ela também observa limitações. A exemplo do comentário do EE1 que aponta que a organização enfrenta sérias dificuldades para implantação de sistemas de TI e desenvolvimento de soluções capazes de atender às demandas das diferentes áreas. Adicionalmente, o EE4 avalia que a infraestrutura tecnológica e de rede corporativa é fraca, instável e carente de melhorias, dificultando a eficiência operacional na ponta. E por fim, EE6 relata que os processos de desenvolvimento de TI são excessivamente complexos, burocráticos e com pouco apoio institucional para implementação das demandas das áreas.

Por outro lado, as lideranças operacionais enxergam a tecnologia como suporte ao BPM. Discursos como o LO4 evidenciam essa percepção ao destacar que a otimização tecnológica dos sistemas pode aumentar a eficiência, reduzir erros e tornar os processos mais rápidos e executáveis. E do LO5 quando afirma que a tecnologia reduz barreiras organizacionais e aproxima execução e planejamento. Ademais, o LO7 reconhece ganhos importantes com sistemas digitais que eliminaram processos físicos e possibilitaram acompanhamento em tempo real dos processos.

Entretanto, o mesmo grupo também aponta a existência de limitações e de soluções paralelas. Elas podem ser observadas no comentário do LO2 ao apresentar análise aprofundada indicando ausência de sistemas integrados e confiáveis para gestão imobiliária, fazendo com que controles críticos sejam mantidos em planilhas Excel paralelas. E do LO3 quando afirma que a área de patrimônio praticamente não possui sistemas apropriados, dependendo fortemente de controles manuais e planilhas vulneráveis.

De modo geral, os dois grupos parecem reconhecer o princípio da apropriação de tecnologia na gestão da carteira imobiliária. No entanto, como apontado desde o início da discussão dos resultados, os entrevistados também sinalizam fragilidades. Esses apontamentos podem ser notados nos resultados estruturados e não estruturados.

Por sua vez, os grupos o percebem sob aspectos diferentes. Enquanto o grupo estratégico visualiza a parte institucional e formal, o grupo operacional nota o princípio na rotina cotidiana. E essas percepções são evidenciadas também no apontamento das limitações.

As análises realizadas até este ponto permitiram examinar individualmente cada um dos Dez Princípios do Bom BPM, evidenciando convergências, divergências e particularidades entre os grupos estratégico e operacional. Entretanto, a compreensão da maturidade organizacional requer uma visão integrada dos achados. Dessa forma, a seção seguinte consolida os resultados obtidos, relacionando-os aos objetivos da pesquisa e à literatura utilizada como referência teórica.

4.13 SÍNTESE INTEGRADA DOS RESULTADOS

Em resposta à questão de pesquisa sobre o indicativo de maturidade BPM em uma estatal, a partir dos Dez Princípios do Bom BPM e a percepção dos grupos estratégico e operacional do processo de gestão imobiliária, os resultados quantitativos apresentam características compatíveis com o estágio do CMM “Gerenciado” de maturidade BPM. Nesse estágio, tomando como referência a estrutura de maturidade proposta por Paulk *et al.* (1993), a organização passa a gerir seus processos por meio de indicadores quantitativos de desempenho. Paulk e Konrad (1994) ainda complementam afirmando que por meio da coleta e análise sistemática de métricas é possível compreender a capacidade dos processos e prever seu desempenho futuro.

Por sua vez, os objetivos específicos envolviam a avaliação do indicativo de maturidade do grupo estratégico e do grupo operacional e posteriormente verificar a existência de assimetrias de percepção. O Quadro 8 demonstra o resultado do indicativo de aderência de cada

princípio. Ao analisa-lo é possível observar que cinco princípios apresentaram convergência entre os grupos pesquisados, enquanto os outros cinco revelaram assimetrias perceptivas.

Outra observação interessante sobre os dados quantitativos é que das cinco convergências, três apresentaram indicativo como definido. A convergência observada nos princípios Capacitação, Envolvimento e Apropriação de Tecnologia sugere que os diferentes níveis organizacionais compartilham uma compreensão semelhante sobre esses aspectos do BPM. Essa convergência demonstra que as diferenças hierárquicas não produzem necessariamente percepções distintas sobre todos os aspectos do BPM, sugerindo que alguns princípios se encontram mais disseminados e compartilhados entre os diferentes níveis organizacionais.

Entretanto, o fato de ambos os grupos apontarem tais princípios no indicativo de estágio compatível com definido indica que, embora existam práticas formalizadas, ainda há espaço para evolução em direção a mecanismos mais sistemáticos de gestão e melhoria contínua em consonância com o conceito de Paulk *et al.* (1993).

Quadro 8 – Indicativo de aderências aos Dez Princípios do Bom BPM

Princípio	Estratégico	Operacional	Assimetria perceptiva
Consciência do Contexto	Otimização	Gerenciado	Divergente
Continuidade	Gerenciado	Definido	Divergente
Capacitação	Definido	Definido	Convergente
Holismo	Gerenciado	Definido	Divergente
Institucionalização	Gerenciado	Gerenciado	Convergente
Envolvimento	Definido	Definido	Convergente
Entendimento conjunto	Definido	Gerenciado	Divergente
Propósito	Otimização	Gerenciado	Divergente
Simplicidade	Gerenciado	Gerenciado	Convergente
Apropriação de Tecnologia	Definido	Definido	Convergente
Geral	Gerenciado	Gerenciado	Convergente

Fonte: Elaborado pelo autor

A assimetria de percepção relacionada aos princípios da consciência do contexto, continuidade, holismo, entendimento conjunto e propósito vai ao encontro dos conceitos de Feldman e Pentland (2003). Pelos autores, a coexistência dessas duas perspectivas ajuda a compreender por que os mesmos processos foram avaliados de maneira distinta pelos grupos pesquisados.

À medida que o grupo estratégico tende a avaliar os processos a partir das estruturas formais, diretrizes e mecanismos de governança, o grupo operacional os avalia a partir da experiência prática de execução, produzindo percepções distintas sobre o nível de maturidade

dos princípios analisados. Essa diferença de percepção torna-se particularmente relevante porque os princípios divergentes não estão relacionados apenas à existência formal de estruturas e práticas organizacionais, mas também à forma como essas práticas são compreendidas e compartilhadas entre os indivíduos.

Em relação aos princípios com aderência divergente, observa-se que todos dependem fortemente do compartilhamento de conhecimento, da comunicação organizacional e da construção de um entendimento comum acerca dos processos. Tal resultado encontra respaldo em Benraad *et al.* (2021), que identificaram a cultura de apoio ao BPM, a orientação para processos e os fatores humanos como elementos determinantes para a conformidade e o desempenho dos processos organizacionais. Dessa forma, as divergências observadas entre os grupos estratégico e operacional sugerem que as práticas formalmente estabelecidas do BPM não foram acompanhadas, na mesma intensidade, pela disseminação homogênea de valores, conhecimentos e interpretações sobre os processos.

Embora o indicativo de maturidade global tenha sido classificado como gerenciado para ambos os grupos, a análise qualitativa revela uma realidade mais complexa. Os discursos dos participantes, especialmente do grupo operacional, evidenciam limitações relacionadas à comunicação, disseminação do conhecimento, alinhamento entre áreas e compreensão compartilhada dos processos.

Convém delimitar o alcance dessa leitura. O indicativo compatível com o estágio Gerenciado deriva do grau de concordância percebido pelos participantes e da intensidade com que reconhecem a adoção dos princípios, não de uma verificação direta do funcionamento dos processos. Assim, o que os dados sustentam é que os grupos percebem os princípios do BPM como incorporados em grau elevado — e não que a gestão imobiliária alcance, na prática, os patamares de eficiência que o estágio Gerenciado pressupõe. Essa fronteira entre percepção declarada e funcionamento efetivo é o que a análise qualitativa ajuda a tensionar, ao revelar fragilidades que os escores, isoladamente, não capturam.

Dessa forma, os resultados sugerem que a incorporação do BPM se encontra mais avançada em sua dimensão estrutural do que em sua dimensão cognitiva e cultural. Em outras palavras, os processos parecem estar formalmente estabelecidos, porém ainda não são percebidos de maneira homogênea pelos diferentes níveis organizacionais, aspecto que pode dificultar a evolução para estágios mais avançados de maturidade. Os dados qualitativos apontam para a reflexão de vom Brocke *et al.* (2014) ao argumentar da importância da estrutura formal de BPM, mas afirmam também que a simples criação da estrutura não garante a

consolidação do BPM. Hernaus, Vuksic e Štemberger (2016) reforçam ainda que além da estrutura deve haver apoio estratégico com o objetivo de promover a internalização do BPM.

Outro achado dos resultados qualitativos reforça a assimetria de percepção entre os grupos e entre os entrevistados. Os discursos evidenciam ainda mais as dimensões ostensiva e performativa de Feldman e Pentland (2003) tanto no AFC quanto nos grafos de similitude. A análise lexical e semântica dos discursos reforça a existência de diferentes referenciais interpretativos entre os grupos pesquisados.

Enquanto os participantes do grupo estratégico mobilizam predominantemente termos associados à governança, integração, normatização e gestão transversal dos processos, os participantes do grupo operacional concentram seus discursos em atividades concretas da rotina de trabalho, dificuldades operacionais e demandas relacionadas à execução dos processos. Essa diferença evidencia que os grupos observam o mesmo fenômeno organizacional a partir de perspectivas distintas, reforçando a coexistência das dimensões ostensiva e performativa propostas por Feldman e Pentland (2003) e as diferenças de discursos podem ser visualizadas na análise AFC.

Outra contribuição dos dados não estruturados está relacionada às assimetrias entre as percepções dos grupos, entre o grupo e até mesmo em relação aos resultados estruturados. A exemplo dos princípios da capacitação, envolvimento e apropriação de tecnologia, embora os resultados quantitativos converjam para o indicativo de estágio de maturidade como ‘definido’, as avaliações são heterogêneas podendo ser notadas nos discursos qualitativos. Em algumas ocasiões a análise lexical contradisse o resultado estruturado, além de demonstrar posições críticas, em especial em relação ao princípio da capacitação.

Além disso, como apresentado na discussão dos resultados dos princípios nos grafos de similitude, especialmente o envolvimento e o entendimento conjunto, a importância da articulação informal como mecanismo compensatório processual. Os dados qualitativos dos princípios, em especial a institucionalização, envolvimento, entendimento conjunto e apropriação de tecnologia, indicam que o BPM funciona operacionalmente em razão do auxílio de colegas mais experientes e de soluções paralelas, como controles no Microsoft Excel.

A interpretação dos resultados também deve considerar as especificidades do contexto público no qual a gestão imobiliária está inserida. Takagi *et al.* (2024) argumentam que iniciativas de BPM no setor público são marcadas pela presença de múltiplos stakeholders, restrições burocráticas, exigências legais e dificuldades associadas à mudança organizacional, fatores que podem produzir percepções distintas acerca do desempenho dos processos. Nessa perspectiva, as assimetrias identificadas entre os grupos estratégico e operacional não

representam necessariamente avaliações contraditórias, mas refletem diferentes experiências de interação com os processos organizacionais.

De forma complementar, Trajano (2023) destaca que a gestão dos imóveis públicos brasileiros ainda enfrenta desafios relacionados à integração institucional, à qualidade das informações e ao aproveitamento dos ativos imobiliários, aspectos que também emergiram nos discursos dos participantes da pesquisa. Ademais, Veloso (2021) observa que a gestão patrimonial pública demanda mecanismos permanentes de monitoramento e avaliação para ampliar sua efetividade.

Em conjunto, essas evidências sugerem que a institucionalização do BPM na gestão imobiliária estudada encontra-se mais avançada em sua dimensão estrutural e normativa do que em sua dimensão cognitiva e cultural, uma vez que os processos são formalmente reconhecidos, mas ainda são percebidos de maneira distinta pelos diferentes níveis organizacionais.

A maturidade BPM da gestão imobiliária, portanto, não evolui de maneira uniforme entre os princípios. Os resultados indicam que os componentes estruturais do BPM se encontram mais consolidados do que os componentes culturais e cognitivos. Enquanto a governança, a institucionalização e os mecanismos formais de gestão apresentam características compatíveis com o estágio “Gerenciado”, princípios associados ao compartilhamento de conhecimento, capacitação, envolvimento e construção de significado comum permanecem em estágios inferiores de desenvolvimento. Assim, a maturidade BPM observada revela-se predominantemente estrutural, porém ainda em processo de consolidação cultural.

Então, retomando as proposições do estudo de caso, os resultados refutam as duas primeiras. Por sua vez, as análises quantitativas e qualitativas indicam convergência parcial do nível de incorporação dos princípios propostos por vom Brocke *et al.* (2014). E em explicação a terceira proposição, a divergência da percepção dos grupos está mais ligada às dimensões ostensiva e performativa de Feldman e Pentland (2003) do que ao indicativo de aderência dos princípios.

Por fim, embora existam evidências de institucionalização dos princípios de BPM, persistem assimetrias de percepção associadas principalmente ao compartilhamento do conhecimento, à comunicação organizacional, à construção de entendimento comum e à internalização da cultura orientada por processos. Esses achados sugerem que os principais desafios para a evolução da maturidade BPM não estão mais relacionados à formalização dos processos, mas à consolidação de mecanismos capazes de alinhar interpretações, fortalecer a aprendizagem organizacional e ampliar o engajamento dos diferentes atores envolvidos na execução dos processos.

O capítulo seguinte apresenta as considerações finais da pesquisa. Com base nos resultados discutidos, são retomados os objetivos do estudo e a questão de pesquisa, bem como apresentadas as contribuições teóricas e práticas, as limitações da investigação e as sugestões para pesquisas futuras.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Vom Brocke *et al.* (2014) explicam que os Dez Princípios do Bom BPM são uma forma de compreensão conjunta dos requisitos para aplicação com sucesso do BPM. Nesse sentido, o presente estudo se propôs a realizar aplicação do instrumento de medição apresentado por Badakhshan *et al.* (2023) para medir a aderência dos dez princípios no processo de gestão imobiliária em uma empresa. Para tanto, a avaliação foi realizada em dois grupos distintos, a equipe estratégica e as lideranças operacionais, também com finalidade de verificar possíveis assimetrias de percepção.

Por sua vez, o estudo buscou especificamente fazer a avaliação do indicativo de maturidade por meio da incorporação dos princípios do bom BPM no grupo estratégico e operacional separadamente. Após a consolidação dos resultados, procurou-se verificar a convergência ou divergência de percepção dos grupos investigados. Nesse sentido, o Quadro 8 – Indicativo de aderências aos Dez Princípios do Bom BPM demonstra o resultado por grupo e por princípio, além de verificar a assimetria dos resultados. Dessa forma, o Quadro 8 é a evidência do alcance dos objetivos propostos. Em resposta direta à pergunta de pesquisa, o estudo identificou um indicativo global de maturidade compatível com o estágio Gerenciado nos processos de gestão imobiliária, porém marcado por heterogeneidade entre os princípios e por assimetrias de percepção entre os níveis estratégico e operacional.

O aspecto evidenciado na análise dos resultados é a assimetria de percepção. Os resultados indicam que as assimetrias perceptivas observadas não decorrem necessariamente de discordâncias sobre a existência dos princípios, mas principalmente das diferentes experiências organizacionais dos grupos investigados, como investigado por Feldman e Pentland (2003). Enquanto o grupo estratégico avaliou os princípios sob uma perspectiva institucional, normativa e gerencial, o grupo operacional os interpretou a partir da experiência cotidiana de execução dos processos.

De modo geral, os resultados quantitativos apontaram convergência entre os grupos quanto ao indicativo global de maturidade compatível com o estágio Gerenciado. Entretanto, a

triangulação com os resultados qualitativos demonstrou que essa classificação não representa uma incorporação homogênea dos princípios investigados. Os discursos dos participantes evidenciaram diferentes interpretações sobre a aplicação dos princípios, além de limitações relacionadas à integração entre áreas, compartilhamento de conhecimento, comunicação organizacional e disseminação da cultura de processos.

Dessa forma, os resultados sugerem que a maturidade observada apresenta características compatíveis com o estágio Gerenciado, porém ainda coexistem elementos típicos do estágio Definido, especialmente nos aspectos relacionados à capacitação, envolvimento, entendimento conjunto e apropriação prática dos princípios pelos diferentes níveis organizacionais. Os entrevistados percebem os processos de gestão imobiliária até certo ponto padronizados e com métricas definidas formalmente de acompanhamento, ao mesmo tempo que evidenciam limitações e tensões de integração.

Além disso, ambos os grupos apontaram limitações relacionadas aos aspectos sociais e culturais dos processos. As oportunidades de evolução são mais evidentes nos princípios da capacitação, envolvimento e entendimento conjunto. Essas descobertas apresentam sinergia com o estudo de Benraad *et al.* (2021).

Assim, conclui-se que o processo de gestão imobiliária apresenta indicativo de maturidade BPM compatível com o estágio Gerenciado, embora a incorporação dos princípios ocorra de forma desigual entre dimensões estruturais, gerenciais e socioculturais.

Quanto às contribuições teóricas, a pesquisa amplia a aplicação empírica do instrumento proposto por Badakhshan *et al.* (2023) ao empregá-lo em uma empresa pública brasileira de grande porte. Os resultados demonstraram que o instrumento foi capaz de identificar níveis elevados de incorporação dos Dez Princípios do Bom BPM e fornecer um indicativo global de maturidade compatível com o estágio Gerenciado. Entretanto, a triangulação com os dados qualitativos revelou nuances e diferenças interpretativas que não foram plenamente captadas pelos resultados estruturados.

Nesse sentido, o estudo sugere que a utilização isolada do instrumento pode não evidenciar integralmente as assimetrias perceptivas existentes entre diferentes grupos organizacionais. Assim, a pesquisa contribui para a literatura ao indicar que a combinação entre instrumentos estruturados de avaliação e abordagens qualitativas pode proporcionar uma compreensão mais abrangente da maturidade BPM, especialmente em organizações públicas caracterizadas por elevada complexidade organizacional, múltiplos níveis hierárquicos e forte influência de mecanismos normativos e institucionais.

Outra contribuição teórica da pesquisa consiste na integração entre os Dez Princípios do Bom BPM propostos por vom Brocke *et al.* (2014), o instrumento de medição desenvolvido por Badakhshan *et al.* (2023) e o modelo de maturidade de Paulk *et al.* (1993). Embora os princípios forneçam diretrizes para a implementação do BPM e o instrumento possibilite avaliar seu grau de incorporação, os autores não estabelecem uma relação explícita com modelos de maturidade organizacional.

Nesse contexto, o presente estudo utilizou os estágios de maturidade propostos por Paulk *et al.* (1993) como referência interpretativa para os resultados obtidos, possibilitando analisar a incorporação dos princípios sob uma perspectiva evolutiva. Dessa forma, a pesquisa contribui ao aproximar três referenciais teóricos complementares e oferecer uma alternativa para interpretação da maturidade BPM a partir da operacionalização dos princípios do Bom BPM.

E a contribuição mais relevante, a contribuição empírica da pesquisa consiste na identificação de assimetrias perceptivas entre diferentes níveis hierárquicos de uma organização pública. Embora os grupos estratégico e operacional tenham convergido quanto ao indicativo global de maturidade BPM, os resultados evidenciaram divergências na percepção de metade dos princípios investigados. A análise qualitativa demonstrou que tais diferenças estão mais associadas às distintas formas de compreender e vivenciar os processos organizacionais do que à inexistência dos princípios propriamente ditos.

Esse resultado amplia a discussão sobre maturidade BPM ao evidenciar que avaliações semelhantes de maturidade podem coexistir com interpretações distintas acerca da aplicação dos princípios, aproximando assim a literatura de maturidade organizacional das discussões sobre relações hierárquicas, compartilhamento de conhecimento e construção de entendimentos comuns nos processos de negócio.

Adicionalmente, a pesquisa contribui para a ampliação da literatura sobre BPM no setor público brasileiro. Embora a adoção da gestão por processos venha crescendo nas organizações públicas, ainda são escassos estudos que integrem simultaneamente os Dez Princípios do Bom BPM, a avaliação da maturidade BPM e a análise das percepções de diferentes níveis hierárquicos.

Essa lacuna torna-se ainda mais relevante em organizações públicas que operam em ambientes híbridos, nos quais coexistem exigências de eficiência, competitividade e geração de valor, ao mesmo tempo em que permanecem submetidas a restrições legais, normativas e burocráticas características do setor público. Nesse contexto, a pesquisa amplia a compreensão

sobre como a maturidade BPM é percebida e vivenciada por diferentes grupos organizacionais, contribuindo para aproximar a literatura de BPM, maturidade organizacional e gestão pública.

Esse aporte dialoga diretamente com a discussão sobre governança pública e gestão patrimonial desenvolvida no referencial (seção 2.3), reforçando que a maturidade BPM no setor público é condicionada pelas tensões entre eficiência e conformidade próprias da administração estatal.

Quanto às contribuições práticas, o estudo demonstrou a aplicabilidade do instrumento de Badakhshan *et al.* (2023) como ferramenta de diagnóstico da aderência organizacional aos Dez Princípios do Bom BPM. A utilização conjunta dos dados estruturados e não estruturados permitiu identificar oportunidades de melhoria que podem contribuir para o aumento da eficiência, eficácia e integração dos processos de gestão imobiliária.

Os resultados evidenciaram que, embora exista convergência quanto ao indicativo global de maturidade BPM, persistem assimetrias perceptivas entre os níveis estratégico e operacional, especialmente em princípios relacionados ao compartilhamento de conhecimento, comunicação e entendimento comum. Assim, recomenda-se o fortalecimento dos mecanismos de alinhamento entre os diferentes níveis hierárquicos, de modo a ampliar a compreensão compartilhada dos objetivos, prioridades e resultados dos processos.

Complementarmente, os achados apontam para a necessidade de ampliar iniciativas de capacitação em BPM para todos os níveis organizacionais, favorecendo a disseminação dos conceitos, princípios e práticas da gestão por processos. Os resultados também sugerem a importância de promover evoluções nos sistemas de informação utilizados pela organização, reduzindo a dependência de controles paralelos e aumentando a integração das informações, aspecto frequentemente mencionado pelos participantes da pesquisa, especialmente pelas lideranças operacionais.

Por fim, recomenda-se que a organização busque equilibrar os requisitos de conformidade legal e normativa inerentes ao setor público com a necessidade de eficiência operacional. Nesse contexto, o fortalecimento da comunicação organizacional e a maior disseminação dos objetivos dos processos podem contribuir para reduzir assimetrias perceptivas, fortalecer a cultura orientada por processos e favorecer a evolução da maturidade BPM.

Recomenda-se, ainda, a criação de fóruns permanentes de revisão dos processos, com participação conjunta dos níveis estratégico e operacional, de modo a institucionalizar a melhoria contínua, reduzir a distância entre a concepção e a execução dos processos e sustentar a construção de entendimentos comuns ao longo do tempo.

Embora a pesquisa tenha produzido contribuições teóricas e práticas relevantes, algumas limitações devem ser consideradas na interpretação dos resultados. Primeiramente, trata-se de um estudo de caso único, realizado em uma organização pública específica, com participantes selecionados por amostragem intencional — critério adequado à profundidade do estudo de caso, mas que restringe a generalização estatística dos achados. A pesquisa concentrou-se em profissionais diretamente envolvidos com a gestão dos ativos imobiliários, de modo que as percepções captadas refletem a experiência de um grupo específico e não necessariamente de toda a organização.

Outra limitação refere-se ao recorte organizacional adotado, uma vez que a investigação foi restrita ao processo de gestão imobiliária. Portanto, os resultados não podem ser automaticamente estendidos para outros processos organizacionais que possuam características, estruturas ou níveis de maturidade distintos. Adicionalmente, a avaliação foi baseada predominantemente nas percepções dos participantes acerca da incorporação dos princípios do BPM, não contemplando uma análise objetiva do desempenho dos processos ou da efetividade dos mecanismos de gestão existentes.

Por fim, a pesquisa possui caráter transversal, representando uma fotografia da organização em um determinado momento. Consequentemente, não foi possível observar a evolução temporal da maturidade BPM nem verificar como mudanças organizacionais, tecnológicas ou gerenciais poderiam influenciar a percepção dos participantes ao longo do tempo.

Em relação às pesquisas futuras, recomenda-se inicialmente a aplicação do instrumento de medição dos Dez Princípios do Bom BPM em outras organizações públicas, com o objetivo de verificar a existência de padrões semelhantes ou divergentes em relação aos resultados encontrados nesta pesquisa. Estudos comparativos entre diferentes empresas públicas também podem contribuir para compreender como características organizacionais específicas influenciam a incorporação dos princípios e a maturidade BPM.

Outra oportunidade de investigação consiste na realização de estudos comparativos entre organizações públicas e privadas. Considerando as diferenças relacionadas à governança, aos mecanismos de controle, às exigências regulatórias e à dinâmica competitiva, tais estudos podem ampliar a compreensão sobre a influência do contexto organizacional na maturidade BPM.

Adicionalmente, recomenda-se a realização de pesquisas longitudinais que permitam acompanhar a evolução da aderência aos princípios ao longo do tempo, possibilitando

compreender como mudanças organizacionais, tecnológicas e gerenciais influenciam o desenvolvimento da maturidade BPM.

Em consonância com as recomendações de Badakhshan *et al.* (2023), futuras pesquisas também podem aprofundar a investigação das relações existentes entre os Dez Princípios do Bom BPM, buscando compreender possíveis interdependências, influências recíprocas e seus efeitos sobre a maturidade organizacional.

Os resultados desta dissertação também indicam a necessidade de aprofundar os estudos sobre assimetrias perceptivas entre diferentes níveis hierárquicos. Considerando que esse fenômeno emergiu como um dos principais achados da pesquisa, novas investigações podem explorar de forma mais detalhada como fatores culturais, cognitivos, organizacionais e relacionais influenciam a percepção da maturidade BPM e a incorporação dos princípios por diferentes grupos organizacionais.

Por fim, futuras pesquisas podem empregar abordagens metodológicas complementares, como mineração de processos, análise de redes semânticas, análise de redes organizacionais e outras técnicas avançadas de análise de dados, ampliando a compreensão dos processos organizacionais e fornecendo evidências adicionais sobre a evolução da maturidade BPM em contextos públicos e privados.

Embora o indicativo de maturidade global da gestão imobiliária seja compatível com “Gerenciado”, os resultados indicam que a evolução do BPM em organizações públicas não depende apenas da formalização de estruturas, processos e mecanismos de governança. A consolidação da gestão por processos exige também alinhamento cognitivo, compartilhamento de significados e integração entre os diferentes níveis organizacionais. Assim, os achados sugerem que a evolução para estágios mais avançados de maturidade passa não apenas pelo aperfeiçoamento técnico dos processos, mas também pelo fortalecimento dos elementos humanos, culturais e organizacionais que sustentam a prática do BPM.

REFERÊNCIAS

ABEYGUNASEKERA, A. W. J. C.; BANDARA, W.; WYNN, M. T.; YIGIBASIOGLU, O. How to make it stick? Institutionalising process improvement initiatives. *Business Process Management Journal*, v. 28, n. 3, p. 807-833, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2021-0170>.

ADAMS, N.; AUGUSTO, A.; DAVERN, M. J.; LA ROSA, M. Five guidelines to improve context-aware process selection: an Australian banking perspective. *Business Process Management Journal*, v. 31, n. 3, p. 878-903, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-12-2023-0963>.

AHMAD, T.; VAN LOOY, A. Process-technology fit decisions: evidence from an expert panel and case studies. *Journal of Software: Evolution and Process*, v. 37, n. 1, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1002/smr.70000>.

ALSHATHRY, O. Business process management: a maturity assessment of Saudi Arabian organizations. *Business Process Management Journal*, v. 22, n. 3, p. 507-521, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2015-0101>.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS BRAZIL (ABPMP BRASIL). BPM CBOK: guia para o gerenciamento de processos de negócio – corpo comum de conhecimento. Versão 4.0. São Paulo: ABPMP Brasil, 2021.

BADAKHSHAN, P.; SCHOLTA, H.; SCHMIEDEL, T.; VOM BROCKE, J. A measurement instrument for the “ten principles of good BPM”. *Business Process Management Journal*, v. 29, n. 6, p. 1762-1790, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-08-2021-0549>.

BEEREPOOT, I.; DI CICCIO, C.; REIJERS, H. A.; RINDERLE-MA, S.; BANDARA, W.; BURATIN, A. *et al.* The biggest business process management problems to solve before we die. *Computers in Industry*, v. 146, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.compind.2022.103837>.

BENRAAD, M.; OZKAN, B.; TURETKEN, O.; VANDERFEESTEN, I. The influence of BPM support culture and individual process orientation on process conformance. *Business Process Management Journal*, [S. l.], v. 27, n. 5, p. 1283-1311, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2020-0471>

BERNIAK-WOŹNY, J.; SZELAĞOWSKI, M. Business process nature assessment matrix: a novel approach to the assessment of business process nature. *Aslib Journal of Information Management*, v. 74, n. 2, p. 244-264, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1108/AJIM-04-2021-0110>.

BERNIAK-WOŹNY, J.; SZELAĞOWSKI, M. A comprehensive bibliometric analysis of business process management and knowledge management integration: bridging the scholarly gap. *Information*, v. 15, n. 8, p. 436, 2024. DOI: <https://doi.org/10.3390/info15080436>.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais. Relatório agregado das empresas estatais federais: base 2023. Brasília, DF: SEST, 2024. Disponível em: https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/estatais/transparencia/publicacoes-2/relatorio-agregado-sest/relatorio_empresas_estatais_federais_2024.pdf. Acesso em: 2 de setembro de 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais. Relatório agregado das empresas estatais federais: base 2024. Brasília, DF: SEST, 2025. Disponível em: https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/estatais/copy_of_transparencia/copy_of_RelatorioEstataisFINAL2808WEB.pdf. Acesso em: 2 de setembro de 2025.

CALÇADO, R.; ÁVILA, L.; ROSA, M. J. Combining business process management and lean manufacturing to improve information and documentation flows: a case study. *Business Process Management Journal*, v. 30, n. 7, p. 2564-2585, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2023-0773>.

CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. Tutorial para uso do software IRAMUTEQ (Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires). Florianópolis: Laboratório de Psicologia Social da Comunicação e Cognição, Universidade Federal de Santa Catarina, 2018.

CAMATA, L. F. G. A influência da cultura business process management (BPM) sobre o desempenho de processos: um estudo quantitativo aplicado em centros de pesquisa clínica do Brasil. 2024. 97 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2024.

CARDOSO, A.; SILVA, T. F. B.; TAKAGI, N.; SILVA, C.; MICELLI, A. A value chain development model for the public sector. *Business Process Management Journal*, v. 28, n. 5/6, p. 1229-1250, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-09-2021-0619>.

CAVALCANTE, A. F. A eficiência na governança pública e a percepção de valor pelos cidadãos: desafios, estratégias e impactos da nova governança pública no século XXI. *Revista PPC – Políticas Públicas e Cidades*, Curitiba, v. 13, n. 2, p. 1-14, 2024. DOI: 10.23900/2359-1552v13n2-55-2024.

CHANG, Y.; CHEN, J. An empirical investigation of critical success factors in implementing digital transformation. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 217, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2025.124161>.

CHRISTIANSSON, M.; RENTZHOG, O. Lessons from the “BPO journey” in a public housing company: toward a strategy for BPO. *Business Process Management Journal*, v. 26, n. 2, p. 373-404, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-04-2017-0091>.

CHRUSCIAK, C. B.; SZEJKA, A. L.; CANCEGLIERI JUNIOR, O. Integrating digital transformation with human-centric factors strategies to enhance organisational process performance: the H.O.P.E. model. *Journal of Industrial Information Integration*, v. 44, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jii.2025.100785>.

COHEN, M. M.; HENDRISCHKY, M. E.; JORGE, M. J. Gestão por processos, alinhamento estratégico e Agenda 2030. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, Rio de Janeiro, v. 15, n. 3, p. 107-127, 2021. DOI: <https://doi.org/10.12712/rpca.v15i3.51111>.

COUCKUYT, D.; VAN LOOY, A. An exploration of green business process maturity based on ecolabels. *Business Process Management Journal*, v. 27, n. 7, p. 1999-2020, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-05-2021-0293>.

CRONEMYR, P.; FUNDIN, A.; WEMME, L. Change-driven process management: exploring a new process paradigm adaptable to societal changes. *Business Process Management Journal*, v. 31, n. 8, p. 1-23, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2024-0456>.

CZVETKÓ, T.; KUMMER, A.; RUPPERT, T.; ABONYI, J. Data-driven business process management-based development of Industry 4.0 solutions. *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology*, v. 36, p. 117-132, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cirpj.2021.12.002>.

DAVID, M. L. S.; DALLAVALLE, S.; EUSTACHIO, J. H. P. P.; LOURENÇÃO, M. Navigating through processes: a bibliometric landscape of BPM in human resources. *Business Process Management Journal*, v. 31, p. 2065-2093, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2024-0430>.

DIJKMAN, R.; LAMMERS, S. V.; DE JONG, A. Properties that influence business process management maturity and its effect on organizational performance. *Information Systems Frontiers*, v. 18, p. 717-734, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10796-015-9554-5>.

EGGERS, J.; HEIN, A.; BÖHM, M. *et al.* No longer out of sight, no longer out of mind? How organizations engage with process mining-induced transparency to achieve increased process awareness. *Business & Information Systems Engineering*, v. 63, p. 491-510, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12599-021-00715-x>.

FELDMAN, Martha S.; PENTLAND, Brian T. Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly*, v. 48, n. 1, p. 94-118, 2003. DOI: <https://doi.org/10.2307/3556620>

FLECHSIG, C.; LOHMER, J.; VOß, R.; LASCH, R. Business process maturity model for digital transformation: an action design research study on the integration of information technology. *International Journal of Innovation Management*, v. 26, n. 3, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1142/S1363919622400126>.

FLÓRIO, C. C. SMIPP: processo de priorização inteligente em parada de manutenção de ativos físicos. 2025. 399 f. Tese (Doutorado em Ciência da Computação) – Centro de Informática, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2025.

FRANK, L.; POLL, R.; ROEGLINGER, M.; LEA, R. Design heuristics for customer-centric business processes. *Business Process Management Journal*, v. 26, n. 6, p. 1283-1305, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2019-0257>.

GIACOSA, E.; MAZZOLENI, A.; USAI, A. Business process management (BPM): how complementary BPM capabilities can build an ambidextrous state in business process activities

of family firms. *Business Process Management Journal*, v. 24, n. 5, p. 1145-1162, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2017-0211>.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

HABRAL, M.; TUČEK, D.; MOLNÁR, V.; FEDORKO, G. Human factor in business process management: modeling competencies of BPM roles. *Business Process Management Journal*, v. 27, n. 1, p. 275-305, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-04-2020-0161>.

HAMMER, M. Process management and the future of Six Sigma. *MIT Sloan Management Review*, Cambridge, v. 43, n. 2, p. 26-32, 2002.

HERNAUS, T.; VUKŠIĆ, V. B.; ŠTEMBERGER, M. I. How to go from strategy to results? Institutionalising BPM governance within organisations. *Business Process Management Journal*, v. 22, n. 1, p. 173-195, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2015-0031>.

HUY, P. Q.; PHUC, V. K. Unveiling how business process management capabilities foster dynamic decision-making for effectiveness of sustainable digital transformation. *Business Process Management Journal*, v. 31, n. 8, p. 67-103, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2024-0467>.

IDOGAWA, J.; BIZARRIAS, F. S.; CÂMARA, R. Critical success factors for change management in business process management. *Business Process Management Journal*, v. 29, n. 7, p. 2009-2033, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2022-0625>.

KERPEDZHIEV, G. D.; KÖNIG, U. M.; ROEGLINGER, M.; ROSEMAN, M. An exploration into future business process management capabilities in view of digitalization: results from a Delphi study. *Business & Information Systems Engineering*, v. 63, n. 2, p. 83-96, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12599-020-00637-0>.

KLINK, R. R.; ZHANG, J. Q.; ATHAIDE, G. A. Measuring customer experience management and its impact on financial performance. *European Journal of Marketing*, v. 55, n. 3, p. 840-867, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJM-07-2019-0592>.

KIR, H.; ERDOGAN, N. A knowledge-intensive adaptive business process management framework. *Information Systems*, v. 95, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.is.2020.101639>.

KLEIN, L. L.; PÁDUA, S. I. D.; GERA, R.; VIEIRA, K. M.; DORION, E. C. H. Business process management effectiveness and maturity through lean management practices: the Brazilian Federal Police experience. *International Journal of Lean Six Sigma*, v. 14, n. 2, p. 368-396, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJLSS-07-2021-0125>.

KLEIN, L. L.; SCHWANTZ, P. I.; DORION, E. C. H. Eficácia da gestão baseada em processos em uma instituição de ensino superior pública: percepções quantitativas de um projeto piloto. *Revista Ciências Administrativas*, Fortaleza, v. 30, p. 1-18, 2024. DOI: <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2024.30.e13967>.

KREGEL, I.; DISTEL, B.; CONERS, A. Business process management culture in public administration and its determinants. *Business & Information Systems Engineering*, v. 64, n. 2, p. 201-221, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12599-021-00713-z>.

LEE, R. G.; DALE, B. G. Business process management: a review and evaluation. *Business Process Management Journal*, v. 4, n. 3, p. 214-225, 1998. DOI: <https://doi.org/10.1108/14637159810224322>.

McCORMACK, K.; JOHNSON, W. C. *Business process orientation: gaining the e-business competitive advantage*. Boca Raton: CRC Press, 2001.

MOREIRA, S. A. S.; DALLAVALLE, S. Unraveling the trends in business process management: a comprehensive bibliometric analysis of management and business literature. *Business Process Management Journal*, v. 30, n. 7, p. 2541-2563, 2024a. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2023-0771>.

MOREIRA, S. A. S.; DALLAVALLE, S. Unlocking the potential of digital innovations on BPM: a bibliometric and systematic literature review. *Business Process Management Journal*, 2024b. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-12-2023-0974>.

MOUSSA, M. H. B.; SAYED, M. S.; ALLAM, B. R. Identifying characterizations of BPM methodology in hotel industry: evidence from listed hotel companies in Egypt. *Business Process Management Journal*, v. 30, n. 1, p. 28-62, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2023-0505>.

NOGUEIRA, C. A.; PÁDUA, S. I. D.; BERNARDO, R. A map for the holistic BPM diagnosis. *Business Process Management Journal*, v. 28, n. 3, p. 630-655, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-04-2021-0197>.

NOUSIAS, N. N.; TSAKALIDIS, G.; VERGIDIS, K. Not yet another BPM lifecycle: a synthesis of existing approaches using BPMN. *Information and Software Technology*, v. 171, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2024.107471>.

OHLSSON, J.; HAN, S.; BOUWMAN, H. The prioritization and categorization method (PCM) process evaluation at Ericsson: a case study. *Business Process Management Journal*, v. 23, n. 2, p. 377-398, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2016-0136>.

ONGENA, G.; RAVESTEYN, P. Business process management maturity and performance: a multigroup analysis of sectors and organization sizes. *Business Process Management Journal*, v. 26, n. 1, p. 132-149, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-08-2018-0224>.

OPENAI. ChatGPT (Go) [modelo de linguagem]. San Francisco: OpenAI, 2026. Disponível em: <https://chat.openai.com>. Acesso em: 7 de maio de 2026.

OREG, S. Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 15, n. 1, p. 73-101, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1080/13594320500451247>.

OUKHARIJANE, J.; CHAÂBANE, M. A.; SAID, I. B.; ANDONOFF, E.; BOUAZIZ, R. An assessment taxonomy for self-adaptation business process solutions. *Data & Knowledge Engineering*, v. 155, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.datak.2024.102374>.

PAULK, M. C.; CURTIS, B.; CHRISSIS, M. B.; WEBER, C. V. Capability maturity model, version 1.1. IEEE Software, Los Alamitos, v. 10, n. 4, p. 18-27, 1993. DOI: <https://doi.org/10.1109/52.219617>.

PAULK, M. C.; KONRAD, M. D. Measuring process capability versus organizational process maturity. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON SOFTWARE QUALITY, 4., 1994, Washington, DC. Proceedings [...]. Washington, DC, 1994.

PEREIRA, V. R.; MAXIMIANO, A. C. A.; BIDO, D. S. Resistance to change in BPM implementation. Business Process Management Journal, v. 25, n. 7, p. 1564-1586, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2018-0184>.

PUFAHL, L.; ZERBATO, F.; WEBER, B.; WEBER, I. BPMN in healthcare: challenges and best practices. Information Systems, v. 107, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.is.2022.102013>.

RATINAUD, P. IRaMuTeQ: interface de R pour les analyses multidimensionnelles de textes et de questionnaires. Version 0.7 alpha 2. [S. l.], 2009. Disponível em: <http://www.iramuteq.org>. Acesso em: 2 de maio de 2026.

REIF, J. A. M.; KUGLER, K. G.; STOCKKAMP, M. T.; RICHTER, S. S.; BENING, V. M.; MUSCHAWECK, L. A.; BRODBECK, F. An employee-centered perspective on business processes: measuring “healthy business processes” and their relationships with people and performance outcomes. Business Process Management Journal, v. 28, n. 2, p. 398-418, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2021-0375>.

RODRIGUES, P. F. O gerenciamento de processos de negócio sob a ótica das capacidades dinâmicas de marketing: o macroprocesso de inovação de uma empresa de pesquisa e desenvolvimento. 2024. 169 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2024.

ROSEMANN, M.; VOM BROCKE, J.; VAN LOOY, A.; SANTORO, F. Business process management in the age of AI: three essential drifts. Information Systems and e-Business Management, v. 22, p. 415-429, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10257-024-00689-9>.

SCARVADA, L. F.; CERYNO, P.; AZEVEDO, T.; CAIADO, R. G. G. 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, v. 16, n. 2, p. 296-327, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJLSS-12-2023-0218>.

SCHMIEDEL, T.; RECKER, J.; VOM BROCKE, J. The relation between BPM culture, BPM methods, and process performance: evidence from quantitative field studies. Information & Management, v. 57, n. 2, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103175>.

SILVA, J. G. Gestão por processos em organizações públicas: uma análise sobre obstrutores e facilitadores do mapeamento de processos em organizações públicas. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2014.

SINCORÁ, L. A.; OLIVEIRA, M. P. V.; ZANQUETTO-FILHO, H.; ALVARENDA, M. Z. Developing organizational resilience from business process management maturity. *Innovation & Management Review*, v. 20, n. 2, p. 147-161, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1108/INMR-11-2021-0219>

SHAFAGATOVA, A.; VAN LOOY, A. Alignment patterns for process-oriented appraisals and rewards: using HRM for BPM capability building. *Business Process Management Journal*, v. 27, n. 3, p. 941-964, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2020-0101>.

SOUZA, A. C. Gestão baseada em processos: modelo de mensuração de maturidade para as prefeituras municipais. 2024. 280 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2024.

SOUZA, T. R. Os desafios da gestão patrimonial na administração pública federal. 2022. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP), Brasília, 2022.

ŠTEMBERGER, M. I.; VUKŠIĆ, V. B.; MORELLI, F.; JAKLIČ, J. Exploring the role of new and enhanced BPM capabilities in customer experience management: does BPM matter? *Business Process Management Journal*, v. 30, n. 8, p. 120-143, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2023-0838>.

SZELAĞOWSKI, M.; BERNIAK-WOŹNY, J. BPM challenges, limitations and future development directions: a systematic literature review. *Business Process Management Journal*, v. 30, n. 2, p. 505-557, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2023-0419>.

SZELAĞOWSKI, M.; BERNIAK-WOŹNY, J. How to improve the assessment of BPM maturity in the era of digital transformation. *Information Systems and e-Business Management*, v. 20, p. 171-198, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10257-021-00549-w>.

SZELAĞOWSKI, M.; SLIŽ, P. Toward BPM maturity assessment integrated with BPM implementation and use. *Business Process Management Journal*, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-04-2024-0249>.

TAKAGI, N.; VARAJÃO, J.; VENTURA, T.; UBIALLI, D.; SILVA, T. Managing success criteria and success factors in a BPM project: an approach using PRINCE2 and Success Management in the public sector. *Cogent Business & Management*, v. 11, n. 1, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2336273>.

TEIXEIRA, A. F.; GOMES, R. C. Governança pública: uma revisão conceitual. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 70, n. 4, p. 519-550, out./dez. 2019.

TELLES, R. A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 36, n. 4, p. 64-72, out./dez. 2001.

TRAJANO, R. P. A estratégia de gestão dos imóveis públicos da União. 2023. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getulio Vargas, Brasília, 2023.

TRKMAN, P. The critical success factors of business process management. *International Journal of Information Management*, v. 30, n. 2, p. 125-134, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2009.07.003>.

VAN LOOY, A. Business process management capabilities: a business process management capability measurement tool. *Business Process Management Journal*, v. 26, n. 1, p. 287-311, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2018-0157>.

VAN LOOY, A.; DE BACKER, M.; POELS, G. A conceptual framework and classification of capability areas for business process maturity. *Enterprise Information Systems*, v. 8, n. 2, p. 188-224, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1080/17517575.2012.688222>.

VELOSO, P. H. N. Gestão do patrimônio imobiliário: um estudo sobre a Universidade de Brasília. 2021. 117 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Faculdade UnB Planaltina, Universidade de Brasília, Brasília, 2021.

VIEGAS, R. A.; COSTA, A. P. C. S. Assessing business process orientation using multi-criteria decision-making. *Business Process Management Journal*, v. 29, n. 2, p. 352-368, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2022-0357>.

VOM BROCKE, J.; SCHMIEDEL, T.; RECKER, J.; TRKMAN, P.; MERTENS, W.; VIAENE, S. Ten principles of good business process management. *Business Process Management Journal*, v. 20, n. 4, p. 530-548, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2013-0074>.

VOM BROCKE, J.; ZELT, S.; SCHMIEDEL, T. On the role of context in business process management. *International Journal of Information Management*, v. 36, n. 3, p. 486-495, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2015.10.002>.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. ed. Tradução de Danilo Nascimento Silva. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA DE ESTUDO DE CASO

(Adaptado de Yin, 2015)

1. Visão geral do projeto

Título do estudo: Avaliação da Maturidade da Gestão de Processos de Negócios (BPM) A Partir Dos Dez Princípios Do Bom BPM Na Gestão De Imóveis Em Uma Empresa Pública Brasileira

Autor: Carlos Junior Gomes Mendes.

Programa: Mestrado Profissional em Administração – UniAlfa.

Objetivo geral: Avaliar a maturidade do BPM a partir da medição dos Dez Princípios do Bom BPM em uma grande empresa pública buscando a percepção de equipes e lideranças dos processos de gestão imobiliária.

Questão de pesquisa: Qual o indicativo de maturidade da Gestão de Processos de Negócios em uma grande empresa pública, a partir da aderência aos Dez Princípios do Bom BPM, e a percepção da equipe estratégica e da liderança operacional dos processos de gestão imobiliária?

Relevância:

Avanço teórico: validação e aplicação de instrumento recente (Badakhshan *et al.*, 2023) em contexto público brasileiro.

Avanço prático: diagnóstico da Gestão de Processos de Negócios em uma empresa pública de grande porte.

2. Procedimentos de campo

Tipo de estudo: Estudo de caso único.

Unidade de análise: Empresa pública federal brasileira.

Subunidades de análise:

Grupo estratégico: especialistas responsáveis pela modelagem, definição de estratégias e gestão do processo N2 – gestão da carteira imobiliária.

Grupo operacional: gestores que executam o processo e interagem diretamente com clientes internos e fornecedores.

Participantes previstos: aproximadamente 16 (dezesesseis) respondentes (8 – oito- de nível estratégico e 8 – oito - de nível operacional).

Critério de seleção: amostragem intencional, baseada na atuação direta no processo N2.

Instrumento de coleta: roteiro de entrevistas semi-estruturadas, fundamentado no instrumento de medição de Badakhshan *et al.* (2023) questões abertas destinadas ao aprofundamento qualitativo dos resultados.

Procedimentos éticos: obtenção de consentimento informado, garantia de anonimato e confidencialidade.

Registro de dados: gravação (quando autorizada), transcrição textual e codificação temática.

3. Proposições do estudo de caso

1. Quem modela os processos percebem altos níveis de maturidade, ou seja, possuem alta sinergia com dez princípios da boa gestão de processos;
2. Quem executa os processos percebem baixos níveis de maturidade, ou seja, possuem baixa sinergia com os dez princípios do bom gerenciamento de processos;
3. Existe divergência de percepção de maturidade dos processos entre quem modela, gere e acompanha os processos e os gestores que executam os processos;

4. Guia para análise dos dados

Análise de dados parte estruturada:

Técnica de análise dos dados: estatística descritiva;

Análise de dados parte aberta:

Estratégia de análise: contando com proposições (Yin, 2015), fundamentadas nos objetivos e hipóteses iniciais.

Técnica principal: combinação de padrões (pattern matching), confrontando evidências empíricas com proposições teóricas.

Etapas analíticas:

1. Transcrição e organização das entrevistas;
2. Montagem das tabelas e gráficos dos dados estruturados;
3. Processamento dos dados textuais no software IRAMUTEQ;
4. Realização da Classificação Hierárquica Descendente (CHD) e análise dos grafos de similitude;
5. Análise interpretativa dos discursos individuais dos entrevistados;
6. Triangulação dos resultados quantitativos e análises lexicais.

Crítérios de validade e confiabilidade:

1. Validade construtiva utilização de múltiplas fontes de evidência e triangulação dos dados.
2. Validade externa: generalização analítica, e não estatística.

Confiabilidade: protocolo padronizado e documentação de todas as etapas.

5. Cronograma sintético

Descrição da atividade	Período
Coleta de dados (entrevistas).	01/03/2026 a 15/04/2026
Transcrição	01/04/2026 a 30/04/2026
Codificação	01/05/2026 a 10/05/2026
Análise e triangulação.	10/05/2026 a 30/05/2026
Redação dos resultados e considerações finais.	01/06/2026 a 30/06/2026

Observação: este protocolo foi elaborado pelo pesquisador com base em Yin (2015) e utilizado como guia para a condução do estudo de caso apresentado nesta dissertação.

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

(Processo SEI nº xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx)

Título da pesquisa: Avaliação da Maturidade da Gestão de Processos de Negócios (BPM) a partir dos Dez Princípios do Bom BPM na Gestão de Imóveis em uma Empresa Pública Brasileira

Pesquisador responsável: Carlos Junior Gomes Mendes

Instituição: Centro Universitário Alves Faria – UNIALFA

Programa: Mestrado Profissional em Administração

Orientador: Prof. Dr. Bento Alves da Costa Filho

Contato institucional do pesquisador: e-mail institucional

1. Apresentação da Pesquisa

Você está sendo convidado(a) a participar de pesquisa técnico-científica autorizada formalmente pela Universidade Corporativa da empresa e pelos Departamentos competentes, conforme Processo SEI nº xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx.

O estudo tem como objetivo avaliar a maturidade da Gestão de Processos de Negócios (BPM) a partir da medição dos Dez Princípios do Bom BPM, considerando a percepção de equipes estratégicas e lideranças operacionais relacionadas à gestão de processos imobiliários.

A participação é voluntária e poderá ser interrompida a qualquer momento, sem qualquer prejuízo funcional ou profissional.

2. Procedimentos

A entrevista será semiestruturada (parte estruturada com escala tipo Likert e parte aberta), com duração estimada entre 30 e 60 minutos.

A realização ocorrerá por videoconferência, utilizando a plataforma Microsoft Teams.

A entrevista poderá ser gravada em áudio exclusivamente para fins de transcrição e análise acadêmica. Após a transcrição e validação do conteúdo, os arquivos de áudio serão permanentemente eliminados.

Serão entrevistados 16 (dezesesseis) empregados, conforme critérios descritos no processo administrativo da pesquisa.

3. Tratamento de Dados e Confidencialidade

Os dados coletados serão anonimizados. Não serão divulgados nomes, cargos, lotações ou quaisquer informações que permitam identificar o participante ou a organização.

As transcrições eliminarão ou descaracterizarão qualquer elemento que possa vincular as respostas a pessoas ou à instituição.

Os registros serão armazenados em ambiente institucional protegido (OneDrive corporativo), com acesso restrito e controle de segurança.

O tratamento de dados observará os princípios previstos nos arts. 6º, 7º e 46 da Lei Geral de Proteção de Dados (Lei nº 13.709/2018), especialmente quanto à finalidade específica, necessidade, segurança e prevenção.

4. Riscos e Benefícios

Não há riscos físicos associados à pesquisa. Pode haver eventual desconforto ao responder determinadas questões, sendo facultado ao participante não responder ou encerrar a entrevista a qualquer momento.

Não há benefícios diretos individuais. Indiretamente, a pesquisa poderá contribuir para o aprimoramento da gestão de processos e para a produção de conhecimento científico aplicado ao contexto de organizações públicas.

5. Divulgação dos Resultados

Os resultados poderão compor dissertação, artigos científicos e apresentações acadêmicas, desde que preservadas integralmente a identidade dos participantes e a imagem institucional. Qualquer divulgação externa dependerá de autorização expressa da empresa, conforme normativos internos vigentes.

6. Consentimento

O consentimento será formalizado por meio de manifestação eletrônica, mediante resposta ao e-mail institucional que encaminha este Termo, declarando ciência e concordância com as condições aqui descritas.

Ao responder afirmativamente, você declara que:

- Recebeu informações claras sobre os objetivos e procedimentos;
- Está ciente das garantias de anonimato e confidencialidade;
- Concorde voluntariamente em participar da pesquisa.

Local e data: Goiânia, xx/xx/xxxx

Pesquisador responsável: Carlos Junior Gomes Mendes

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO

(Adaptado de Badakhshan *et al.*, 2023; Yin, 2015; Gil, 2017)

Este roteiro semiestruturado combina perguntas estruturadas em escala Likert com espaços para comentários qualitativos. A escala Likert sugerida varia de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Após cada bloco de questões, o entrevistado poderá acrescentar comentários livres, possibilitando aprofundamento qualitativo.

A entrevista objetiva avaliar o indicativo de maturidade do BPM a partir da medição dos Dez Princípios do Bom BPM em uma grande empresa pública buscando a percepção de equipes e lideranças dos processos de gestão imobiliária. Nesse o estudo de vom Brocke *et al.* (2014) propôs os seguintes princípios:

1. Princípio da Consciência do Contexto refere-se a sua adaptabilidade ao contexto que está inserido, considerando as variáveis ambientais e as incertezas organizacionais.
2. Princípio da Continuidade, as práticas de BPM devem ser sustentáveis e contínuas, focando em melhorias de longo prazo e não apenas em ganhos pontuais ou soluções momentâneas.
3. Princípio da Capacitação refere-se ao desenvolvimento de competências individuais e organizacionais sustentando o BPM de forma contínua, promovendo autonomia e evolução interna ao longo do tempo.
4. Princípio do Holismo, a prática BPM deve ser holística considerando a organização como um todo envolvendo aspectos estratégicos, mercadológicos, técnicos e sociais.
5. Princípio da Institucionalização, refere-se à institucionalização do BPM por meio da governança dos processos de negócio, integrando estruturas, funções e responsabilidades específicas à estrutura organizacional, como centros de excelência e papéis definidos.
6. Princípio do Envolvimento refere-se ao envolvimento e compromisso de todas as partes envolvidas com os Processos de Negócios da instituição.

7. Princípio do Entendimento Conjunto refere-se a linguagem comum ou sentido compartilhado de BPM no qual as partes envolvidas visualizem, enquadrem e analisem os sistemas organizacionais.
8. Princípio do Propósito refere-se ao alinhamento dos processos de negócio com a missão, visão e objetivos estratégicos da organização, garantindo que o BPM contribua efetivamente para a criação de valor e alcance de metas organizacionais.
9. Princípio da Simplicidade refere-se ao desenvolvimento de soluções simples buscando a economicidade de recursos evitando o excesso de complexidade.
10. Princípio da Apropriação de Tecnologia refere-se ao uso adequado da TI para aumentar eficiência e eficácia dos Processos de Negócios, promovendo soluções integradas que beneficiem toda a organização e favoreçam a inovação digital.

Princípio da Consciência do Contexto (CA)	discordo totalmente	discordo parcialmente	neutro	concordo parcialmente	concordo totalmente
1. Nossa estratégia de BPM se encaixa no contexto de nossa organização (por exemplo, tamanho, setor).	1	2	3	4	5
2. Nossa organização incentiva a consciência do contexto durante todas as fases do ciclo de vida do BPM.	1	2	3	4	5
3. Nossa organização projeta novos processos com base em fatores contextuais relevantes.	1	2	3	4	5
4. Gerenciamos nossos processos de acordo com o contexto de nossa organização.	1	2	3	4	5
5. Consideramos as características do processo como fatores de contexto importantes na execução de processos em nossa organização.	1	2	3	4	5
Comentário aberto:					

Princípio da Continuidade (CO)	discordo totalmente	discordo parcialmente	neutro	concordo parcialmente	concordo totalmente
---------------------------------------	----------------------------	------------------------------	---------------	------------------------------	----------------------------

6. Nossa organização melhora continuamente seus processos.	1	2	3	4	5
7. Nossa organização revisa continuamente as melhores práticas para seus processos.	1	2	3	4	5
8. Nossa organização oferece regularmente programas de treinamento sobre a execução de processos de negócios.	1	2	3	4	5
9. Nossa organização mede continuamente o desempenho do processo.	1	2	3	4	5
10. Nossa organização ajusta continuamente seus processos para se alinhar aos requisitos de nossos parceiros externos.	1	2	3	4	5
Comentário aberto:					

Princípio da Capacitação (EN)	discordo totalmente	discordo parcialmente	neutro	concordo parcialmente	concordo totalmente
11. Nossa organização incentiva recursos inovadores para executar processos de negócios.	1	2	3	4	5
12. Nossos funcionários têm as competências necessárias para executar os processos em que estão envolvidos.	1	2	3	4	5
13. Nossa organização incentiva o compartilhamento de conhecimento para desenvolver recursos de BPM.	1	2	3	4	5
14. Nossa organização dá as boas-vindas quando os funcionários adquirem novos recursos para executar processos de negócios.	1	2	3	4	5
15. Nossa organização incentiva o desenvolvimento de competências de processo.	1	2	3	4	5

Comentário aberto:

Princípio do Holismo (HO)	discordo totalmente	discordo parcialmente	neutro	concordo parcialmente	concordo totalmente
16. Temos uma visão holística dos processos de negócios em nossa organização.	1	2	3	4	5
17. Nossa organização considera o BPM uma abordagem de gerenciamento holística que abrange os aspectos estratégicos, metodológicos e sociais dos processos.	1	2	3	4	5
18. Todas as unidades da nossa organização seguem nosso plano de BPM.	1	2	3	4	5
19. Seguimos métodos holísticos de gerenciamento de processos em nossa organização.	1	2	3	4	5
20. Nossa abordagem de BPM adota uma perspectiva holística de nossa organização.	1	2	3	4	5
Comentário aberto:					

Princípio da Institucionalização (INST)	discordo totalmente	discordo parcialmente	neutro	concordo parcialmente	concordo totalmente
21. As responsabilidades pelo gerenciamento de KPIs de processo são claramente definidas em nossa organização.	1	2	3	4	5
22. Cada processo em nossa organização tem um proprietário de processo específico com autoridade para tomar decisões relacionadas ao processo.	1	2	3	4	5
23. Nossa organização define funções e responsabilidades explícitas para gerenciar o design, análise, implementação, execução e melhoria de processos.	1	2	3	4	5

24. Nossas políticas organizacionais garantem decisões razoáveis relacionadas ao processo.	1	2	3	4	5
25. Nossa estrutura organizacional permite que os processos de negócios sejam gerenciados entre departamentos.	1	2	3	4	5
Comentário aberto:					

Princípio do Envolvimento (IN)	discordo totalmente	discordo parcialmente	neutro	concordo parcialmente	concordo totalmente
26. Nossa organização envolve ativamente as partes interessadas do processo na avaliação do desempenho do processo.	1	2	3	4	5
27. Os gerentes de nossa organização estão comprometidos com as iniciativas de BPM.	1	2	3	4	5
28. Nossa organização envolve ativamente as partes interessadas do processo em reuniões de revisão de processos.	1	2	3	4	5
29. Nossa organização envolve ativamente as partes interessadas do processo no design e execução do processo.	1	2	3	4	5
30. Nossos funcionários estão comprometidos com as mudanças necessárias no processo.	1	2	3	4	5
31. Nossos funcionários estão comprometidos com os esforços de treinamento em BPM de nossa organização.	1	2	3	4	5
Comentário aberto:					

Princípio do Entendimento Conjunto (JU)	discordo totalmente	discordo parcialmente	neutro	concordo parcialmente	concordo totalmente
32. Nossos funcionários entendem os fluxos de processo dentro de nossa organização.	1	2	3	4	5
33. Nossos funcionários compartilham um entendimento comum de nossa arquitetura de processos.	1	2	3	4	5
34. Nossos funcionários entendem o benefício do BPM para nossa organização.	1	2	3	4	5
35. Nossos funcionários têm uma compreensão completa das iniciativas de BPM em nossa organização.	1	2	3	4	5
Comentário aberto:					

Princípio do Propósito (PU)	discordo totalmente	discordo parcialmente	neutro	concordo parcialmente	concordo totalmente
36. Derivamos os objetivos de nossos processos de negócios dos objetivos estratégicos de nossa organização.	1	2	3	4	5
37. Seguir nossas estratégias de processo atuais cria benefícios para nossa organização.	1	2	3	4	5
38. Derivamos os objetivos de nossas atividades de BPM da estratégia de BPM de nossa organização.	1	2	3	4	5
39. Todos os nossos processos de negócios apoiam os objetivos de nossa organização.	1	2	3	4	5
Comentário aberto:					

--

Princípio da Simplicidade (SI)	discordo totalmente	discordo parcialmente	neutro	concordo parcialmente	concordo totalmente
40. Nossa organização implanta funcionários de forma econômica nos processos de negócios.	1	2	3	4	5
41. Nossa organização aloca recursos (por exemplo, tempo, orçamento) em cada processo com base em metas definidas.	1	2	3	4	5
42. Nossa organização segue formas simples e econômicas de gerenciar processos.	1	2	3	4	5
43. Nossa organização garante o uso econômico de recursos (por exemplo, dinheiro, instalações, sistemas) em nossos processos.	1	2	3	4	5
44. Monitoramos economicamente os processos em nossa organização.	1	2	3	4	5
Comentário aberto:					

Princípio da Apropriação de Tecnologia (TA)	discordo totalmente	discordo parcialmente	neutro	concordo parcialmente	concordo totalmente
45. Dispomos de uma infraestrutura de sistemas informáticos específica para suportar a eficiência e eficácia de nossos processos de negócios.	1	2	3	4	5
46. Usamos sistemas de TI em nossa organização para avaliar o desempenho dos processos.	1	2	3	4	5
47. Usamos sistemas de TI em nossa organização para coordenar a execução dos processos de negócios.	1	2	3	4	5

48. Nossa organização usa uma ferramenta de implementação de TI para transformar modelos de processo em processos executáveis.	1	2	3	4	5
Comentário aberto:					

APÊNDICE D – SCRIPT PARA OTIMIZAÇÃO DO *CORPUS*

```
import re

import unicodedata

# ----- CONFIGURAÇÕES DE CAMINHO -----

INPUT_FILE = r"C:\Users\Carlos Jr\Desktop\Mestrado\Dissertação\Transcrição
entrevistas\corpus_v2904.txt"

OUTPUT_CHD = r"C:\Users\Carlos Jr\Desktop\Mestrado\Dissertação\Transcrição
entrevistas\corpus_final_iramuteq.txt"

# ----- 1. DICIONÁRIO DE UNIFICAÇÃO (N-GRAMS) -----
# Une palavras que devem ser lidas como um único conceito técnico
TERMOS_UNIFICAR = {
    "consciencia de contexto": "consciencia_de_contexto",
    "entendimento conjunto": "entendimento_conjunto",
    "apropriacao tecnologica": "apropriacao_tecnologica",
    "carteira imobiliaria": "carteira_imobiliaria",
    "gestao de processos": "gestao_de_processos",
    "empresa publica": "empresa_publica",
    "setor publico": "setor_publico",
    "rio grande do sul": "rio_grande_do_sul",
    "galpoes logísticos": "galpoes_logisticos",
    "objetivos estrategicos": "objetivos_estrategicos",
    "mapeamento de processos": "mapeamento_de_processos",
    "excelencia operacional": "excelencia_operacional",
    "unidade de suporte": "unidade_de_suporte",
    "tomada de decisao": "tomada_de_decisao"
}

# ----- 2. STOPWORDS CUSTOMIZADAS (RUÍDOS DO SEU CORPUS) -----
# Ruídos de transcrição e vícios de linguagem identificados no v2804
STOPWORDS_RUIDO = [
    "ne", "ta", "tipo", "assim", "entao", "ai", "aham", "uhum", "ok",
    "certo",
    "beleza", "sabe", "entendeu", "digamos", "veja", "olha", "hum", "eh",
    "pra",
    "pro", "ali", "aqui", "la", "particularmente", "basicamente",
    "realmente"
```

```

]

# Palavras genéricas que esvaziam o sentido (mantendo 'nao' para CHD)
STOPWORDS_EXTRA = [
    "gente", "achar", "acho", "acha", "muito", "bem", "so", "mesmo",
    "porque",
    "quando", "vez", "forma", "coisa", "voce", "ja", "tao", "questao",
    "parte",
    "situacao", "exemplo", "relacao", "empresa", "carlos",
    "acredito", "entendo", "entende", "parece", "fica", "ficar", "fazer",
    "faz"
]

ALL_STOPWORDS = set(STOPWORDS_RUIDO + STOPWORDS_EXTRA)

# ----- FUNÇÕES DE PROCESSAMENTO -----

def remover_acentos(texto):
    return unicodedata.normalize('NFKD', texto).encode('ASCII',
'ignore').decode('ASCII')

def limpar_repeticoes(texto):
    # Remove palavras repetidas em sequência (comum em gagueira de
transcrição)
    return re.sub(r'\b(\w+)(\1\b)+', r'\1', texto)

def otimizar_texto(texto):
    # 1. Padronização inicial
    texto = texto.lower()

    # 2. Unificar termos técnicos (N-Grams) ANTES da limpeza de pontuação
    for termo, unido in TERMOS_UNIFICAR.items():
        texto = texto.replace(termo, unido)

    # 3. Remover acentos e caracteres especiais (mantém o underline _)
    texto = remover_acentos(texto)
    texto = re.sub(r'^a-z0-9\s_', ' ', texto)

    # 4. Limpar gagueira e espaços
    texto = limpar_repeticoes(texto)

    # 5. Filtrar Stopwords e palavras irrelevantes (menores que 3 letras)
    palavras = texto.split()
    palavras_filtradas = [p for p in palavras if p not in ALL_STOPWORDS and
len(p) > 2]

    return " ".join(palavras_filtradas)

```

```

# ----- EXECUÇÃO PRINCIPAL -----
def processar_corpus():
    try:
        with open(INPUT_FILE, "r", encoding="utf-8") as f:
            linhas = f.readlines()
    except UnicodeDecodeError:
        with open(INPUT_FILE, "r", encoding="latin-1") as f:
            linhas = f.readlines()

    resultado = []
    bloco_atual = []
    for linha in linhas:
        linha_limpa = linha.strip()
        if linha_limpa.startswith("****"):
            # Processa o bloco de texto anterior antes de iniciar nova
            # variável
            if bloco_atual:
                texto_processado = otimizar_texto(" ".join(bloco_atual))
                resultado.append(texto_processado + "\n\n")
                bloco_atual = []
            # Adiciona a linha de comando intacta
            resultado.append(linha_limpa + "\n")
        else:
            if linha_limpa:
                bloco_atual.append(linha_limpa)

    # Processa o último bloco
    if bloco_atual:
        texto_processado = otimizar_texto(" ".join(bloco_atual))
        resultado.append(texto_processado + "\n")

    # Salva o arquivo final
    with open(OUTPUT_CHD, "w", encoding="utf-8") as f:
        f.writelines(resultado)

    print(f"Processamento concluído com sucesso!")
    print(f"Arquivo gerado: {OUTPUT_CHD}")

if __name__ == "__main__":
    processar_corpus()

```

Fonte: elaborado pelo autor com apoio da ferramenta ChatGPT (OpenAI).