

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
CENTRO TECNOLÓGICO
MESTRADO PROFISIONAL DE SISTEMAS DE GESTÃO

MARIA JOSÉ BELÉM MARTINS MOREIRA

**CONTRIBUIÇÕES AOS MODELOS DE MATURIDADE EM GESTÃO POR
PROCESSOS E DE EXCELÊNCIA NA GESTÃO UTILIZANDO O PEMM E O MEG.**

Niterói
28 de maio de 2010

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

MARIA JOSÉ BELÉM MARTINS MOREIRA

**CONTRIBUIÇÕES AOS MODELOS DE MATURIDADE EM GESTÃO POR
PROCESSOS E DE EXCELÊNCIA NA GESTÃO UTILIZANDO O PEMM E O MEG.**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Sistemas de Gestão. Área de concentração: Sistemas de Gestão pela Qualidade Total

Orientador:
Prof. Ruben Huamanchumo Gutierrez, D.Sc.

Niterói / RJ
28 de maio de 2010

MARIA JOSÉ BELÉM MARTINS MOREIRA

**CONTRIBUIÇÕES AOS MODELOS DE MATURIDADE EM GESTÃO POR
PROCESSOS E DE EXCELÊNCIA NA GESTÃO UTILIZANDO O PEMM E O MEG.**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Sistemas de Gestão. Área de concentração: Sistemas de Gestão pela Qualidade Total

Aprovada em 28 de maio de 2010.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ruben Huamanchumo Gutierrez, D.Sc. - Universidade Federal Fluminense

Prof. José Rodrigues Farias Filho, D.Sc. - Universidade Federal Fluminense

Prof. Júlio Nichioka, D.Sc. - Universidade Estadual do Rio de Janeiro

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha mãe, que já não está presente fisicamente entre nós, mas que tenho certeza acompanha todos os meus passos de sucesso e de aprendizagem contínua. Foi ela que, mesmo sem ter tido a oportunidade de alcançar níveis avançados de estudo, soube me mostrar, a importância de sempre buscar aprimoramento na minha formação acadêmica.

Tenho certeza que, ao conquistar mais esta etapa na minha vida estaria dando a ela um presente. Portanto, está aí minha mãe. Este presente é para você.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente à minha família pelo apoio nas horas em que precisei ficar em casa estudando, abrindo mão dos passeios, restaurantes, praia, cinema e de tantos momentos juntos.

Aos meus amigos que sempre me incentivam a avançar nas minhas conquistas.

Ao Prof. Gutierrez que incansavelmente soube me escutar em todos os momentos em que precisei externar minhas angústias e indecisões, trabalhando meu entusiasmo e guiando-me para que não me perdesse no alcance dos meus objetivos nesta pesquisa.

À Fundação Nacional da Qualidade, pelo apoio dado ao projeto.

Às empresas que serviram de caso para este trabalho, permitindo a geração de conhecimento no tema proposto.

A todos os professores do mestrado e aos funcionários administrativos pela acolhida que me foi dada neste curso. Em especial, a Rosana pelo apoio na formatação deste trabalho.

Ao grupo “MARA” e a todos os meus colegas de mestrado pelas horas agradáveis que passamos juntos.

E por fim ao mestre Sri Sri Ravi Shankar que através de seus ensinamentos sobre respiração me trouxe equilíbrio para desfrutar sempre do momento presente.

*“Nós somos aquilo que fazemos repetidas vezes, repetidamente. A excelência portanto
não é um feito, mas um hábito”*

Aristóteles

RESUMO

Este trabalho desenvolve uma análise e síntese sobre os temas maturidade em gestão por processos e excelência na gestão, à partir da percepção do aumento da complexidade e competição no ambiente de atuação das organizações e da existência de um “vazio” teórico-conceitual sobre o tema gestão por processos e suas aplicações nas organizações. Para tal, analisa os referenciais teórico-conceituais, os instrumentos, as aplicações e casos, com o objetivo de chegar a uma síntese sobre a estrutura, os conhecimentos necessários, as falhas e os resultados da Maturidade em Gestão por Processos. Para alcançar os objetivos pretendidos, o trabalho foi desenvolvido a partir de uma ampla revisão bibliográfica e estudos de casos sobre o tema processos.

Palavras-chave: Gestão por Processos. Maturidade. Excelência na Gestão

ABSTRACT

This work develop an analysis and synthesis on the subject Processes Management Maturity and management excellence, from the perception of increased complexity and competition in the environment of work organizations and the existence of a "vacuum" on the theoretical and conceptual theme of management processes and their applications in organizations. To this end, reviews the theoretical and conceptual frameworks, tools, applications and cases with the aim of reaching a synthesis on the structure, the necessary knowledge, the failures and the results of Business Process Maturity models. To achieve the objectives pursued, the work was developed from an extensive literature review and case studies on the subject processes.

Keywords: Business Process Management, Maturity, Management Excellence

LISTA DE QUADROS

Quadro 01	Tipos de Processos.....	24
Quadro 02	Direcionadores e benefícios da gestão por processos.....	29
Quadro 03	Conceitos fundamentais.....	34
Quadro 04	Critérios e itens de avaliação do modelo de excelência na gestão MEG).....	43
Quadro 05	Níveis de maturidade do BPMM.....	47
Quadro 06	Tipos de Avaliação do BPMM.....	48
Quadro 07	Modelo PEMM.....	49
Quadro 08	Capacidades organizacionais PEMM.....	54
Quadro 09	Viabilizadores de processos do PEMM – desenho e responsável	56
Quadro 10	Critérios de comparação de modelos de maturidade.....	61
Quadro 11	Comparação de modelos de maturidade.....	61
Quadro 12	Comparação das abordagens de maturidade.....	62
Quadro 13	Situação relevante para diferentes estratégias de pesquisa.....	64
Quadro 14	Viabilizadores de processo e capacidades organizacionais presentes no Relatório de gestão – Empresa A.....	74
Quadro 15	Viabilizadores de processo declarados na avaliação de maturidade e não presentes no Relatório de Gestão – Empresa A.....	75
Quadro 16	Capacidades organizacionais declaradas na avaliação de maturidade e não presentes no Relatório de Gestão – Empresa A.....	76
Quadro 17	Dimensões do PEMM declaradas no Relatório de Gestão Empresa B	86
Quadro 18	Viabilizadores de processo declarados na avaliação de maturidade e não presentes no Relatório de Gestão Empresa B.....	87
Quadro 19	Capacidades organizacionais declaradas na avaliação da maturidade e não presentes no Relatório de Gestão – Empresa B.....	87
Quadro 20	Número de empresas por tipo de atuação.....	95

LISTA DE FIGURAS

Figura 01	O valor da gestão por processos para as Organizações.....	27
Figura 02	Abordagens e modelos de maturidade em Gestão por Processos.....	31
Figura 03	Os cinco níveis de maturidade de processos de desenvolvimento de software –CMM.....	33
Figura 04	Visão sistêmica de Gestão Organizacional.....	38
Figura 05	PEMM – O modelo de maturidade da empresa e processo	48
Figura 06	Condições do processo.....	58
Figura 07	Modelo Hipotético-Dedutivo, segundo Popper.....	67
Figura 08	Modelo Hipotético-Dedutivo, adaptado de Popper.....	68
Figura 09	Viabilizadores de processo (estágio atual) - Empresa A	76
Figura 10	Avaliação de maturidade – Viabilizadores de Processo (estágio futuro) - Empresa A.....	77
Figura 11	Avaliação de maturidade – Viabilizadores de Processo (estágio futuro) - Empresa A.....	78
Figura 12	Capacidades Organizacionais (estágio atual) –Empresa A.....	79
Figura 13	Avaliação de maturidade – capacidades organizacionais (estágio futuro) - Empresa A.....	80
Figura 14	Viabilizadores de Processos (estágio atual) - Empresa B.....	87
Figura 15	Avaliação de maturidade – Viabilizadores de Processo (estágio futuro) - Empresa B.....	89
Figura 16	Capacidades Organizacionais (estágio atual) –Empresa B.....	90
Figura 17	Avaliação de maturidade – capacidades organizacionais (estágio futuro) - Empresa B.....	91

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 01	Capacidade Organizacionais – Empresa A	82
Tabela02	Viabilizadores de Processos – Empresa A	83
Tabela 03	Nível de Maturidade - Empresa A.....	84
Tabela 04	Nível de Maturidade - Consolidado – Empresa A.....	84
Tabela 05	Capacidade Organizacionais – Empresa B	92
Tabela 06	Viabilizadores de Processos – Empresa B	93
Tabela 07	Nível de Maturidade - Consolidado – Empresa B.....	94
Tabela 08	Nível de Maturidade - Consolidado – Empresa B.....	94

LISTA DE SIGLAS

BPM	Business Process Management
PEMM	Process and Enterprise Maturity Model
MEG	Modelo de Excelência na Gestão da Fundação Nacional da Qualidade
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
CMM	Capability Maturity Model
CMMI	Capability Maturity Model Integration
MBNQA	Prêmio Nacional da Qualidade Malcolm Baldrige
BPMM	Business Process Maturity Model
EFQM	Fundação Européia para o Gerenciamento da Qualidade
EQA	Prêmio Europeu de Qualidade
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
PDCL	Plan, Do, Check, Learn

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.....	14
1.2 O PROBLEMA DA PESQUISA	18
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	19
1.3.1 Objetivo geral	19
1.3.2 Objetivos específicos	19
1.4 A HIPÓTESE DA PESQUISA	20
1.5 LIMITAÇÕES	20
1.7 ASPECTOS TEÓRICOS ENVOLVIDOS	20
1.8 A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	22
2 REVISÃO DA LITERATURA	23
2.1 PROCESSOS DE NEGÓCIO	23
2.2 A GESTÃO POR PROCESSOS	25
2.3 ABORDAGENS PARA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS.....	29
2.4 MODELOS DE MATURIDADE	30
2.4.1 Capability Maturity Model (CMM)	32
2.4.2 Capability Maturity Model Integration (CMMI)	33
2.4.3 Prêmio Europeu da Qualidade	34
2.4.4 Prêmio da Qualidade Malcolm Baldrige	35
2.4.5 Prêmio Nacional da Qualidade	36
2.4.6 Business Process Maturity Model – BPMM	46
2.4.7 Process and Enterprise Maturity Model – PEMM	48
2.5 ABORDAGENS DE MATURIDADE EM GESTÃO POR PROCESSOS	56
2.5.1 Abordagem de maturidade DeToro and McCabe	56
2.5.2 Abordagem de maturidade Pritichard e Armistead	58
2.5.3 Abordagem de maturidade de Gal	58
2.5.4 Abordagem de maturidade de Maull et al.	59
2.5.5 Abordagem de maturidade de Harmon	59
2.6 COMPARAÇÃO E EVOLUÇÃO	59
3. METODOLOGIA DA PESQUISA	62
3.1 INTRODUÇÃO	62
3.2 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO MÉTODO	63

3.3 CRITÉRIOS UTILIZADOS PARA SELEÇÃO DE CASOS	64
3.4 MODELO HIPOTÉTICO-DEDUTIVO	65
3.5 OPÇÃO PELO MÉTODO HIPOTÉTICO-DEDUTIVO.....	68
3.6 ESTRATÉGIA PARA ANÁLISE DE DADOS.....	69
4 ESTUDO DE CASOS	71
4.1 ORGANIZAÇÕES PARTICIPANTES.....	71
4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS – EMPRESA A.....	72
4.2.1 Avaliação do relatório de gestão	72
4.2.2 Consolidação da análise de maturidade.....	75
4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS – EMPRESA B	84
4.3.1 Avaliação do relatório de gestão	84
4.3.2 Consolidação da análise de maturidade.....	88
4.4 CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS	94
5 CONCLUSÕES.....	95
REFERÊNCIAS	99
ANEXO 1.....	108

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

A alta velocidade das mudanças, no ambiente empresarial, vem exigindo que as empresas desenvolvam uma estrutura organizacional mais ágil e flexível, capaz de reagir a tais mudanças, garantindo sobrevivência e competitividade.

Segundo Smith (2003), a busca pela competitividade, em ambiente de negócios, tem demandado uma maior capacidade de lidar com mudanças. Nesse contexto, é necessário inovar, ter agilidade nas transformações, ser flexível e reinventar (GARTNER, 2008). Para isso, as empresas precisam conhecer bem seus processos e explorar as interdependências de seus subsistemas.

Gonçalves (2000) afirmou que o futuro iria pertencer às empresas que conseguissem explorar o potencial da centralização das prioridades, as ações e os recursos nos seus processos. As empresas do futuro deixariam de enxergar processo apenas na área industrial, seriam organizadas em torno de seus processos não fabris essenciais e centrariam seus esforços em seus clientes.

Hammer (2007) disse que a transformação, a partir de processos, é usada, rotineiramente, por empresas do mundo todo. Poucos executivos questionam a tese de que a reengenharia de processos de negócios – atividades que percorrem a empresa de ponta a ponta – pode levar a dramáticos avanços no desempenho, permitindo à organização proporcionar um valor maior a clientes e, ao mesmo tempo, gerar lucro maior para os acionistas. Em praticamente todo setor, empresas de todo porte registraram extraordinários avanços em custo, qualidade, velocidade, rentabilidade e outras áreas vitais ao focar, medir e reformular processos internos e de interação com cliente.

A melhor forma de entender o funcionamento de uma organização, independentemente do organograma, é mapeando como cada parte reage em face das ações das outras partes,

conhecendo como cada processo impacta no todo, e como o desempenho de cada um deles permitirá um valor agregado maior para o cliente.

Abordar por processos significa atuar na quebra das fronteiras funcionais, caminhar em busca da eficiência e eficácia, tendo sempre as necessidades do cliente como referencial absoluto.

A gestão por processos ou BPM ou “*Business Process Management*” é uma abordagem para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar e controlar, de forma automatizada ou não, processos de negócio, para uma realização coerente, orientada a resultados e alinhada com os objetivos estratégicos da organização (ABPMP, 2008).

Armistead e Machin (1997) apontam várias razões para explicar a importância dos processos para as organizações e a adoção explícita da gestão por processos:

- Permitem aumentar a flexibilidade para responder às novas demandas externas; estão diretamente relacionados com a velocidade de colocação no mercado de novos produtos e serviços, bem como com a capacidade de resposta às solicitações dos clientes;
- Facilitam a redução de custos;
- Facilitam o aumento da confiabilidade de entrega; e
- Ajudam a melhorar a qualidade dos produtos e serviços, em termos de coerência e capacidade.

Segundo Gonçalves (2000), é importante entender como funcionam os processos e quais são os tipos existentes, para que se possa determinar como eles devem ser gerenciados, e para que se obtenha o resultado máximo. As razões para entender o aperfeiçoamento de processos de negócio, como impulsionadores da vantagem competitiva, são:

- A plasticidade organizacional aumentou: a mudança organizacional era a exceção, as empresas precisam ser flexíveis e capazes de se ajustar permanentemente;
- A economia e a natureza das mudanças sofreram mutações e o que era possível conseguir, com ajustes incrementais, passou a exigir transformações radicais;
- As possibilidades dinâmicas da empresa se aperfeiçoaram, assim como as rotinas organizacionais que afetam a coordenação das atividades;
- Os custos de coordenação e transação no funcionamento da empresa reduziram.

Gerir por processos significa desenvolver aprendizado organizacional, significa conhecer o fluxo das atividades para alcance de objetivos, suas conexões, entradas, saídas e os requerimentos para sua execução. Significa conhecer necessidades do cliente e apresentar os requisitos necessários aos seus fornecedores.

Segundo Gartner (2009), a crise econômica está impulsionando o uso de BPM como um mecanismo de redução de custos para a sobrevivência. O BPM torna os processos de negócio das empresas visíveis tanto para os gerentes de negócio quanto de TI, permitindo-lhes trabalhar em conjunto e alterar processos de forma mais rápida e eficaz.

No BPM Gartner Summit 2009, realizado em fevereiro em Londres, na Inglaterra, os participantes foram questionados sobre o impacto que a economia estava tendo no seu negócio. De acordo com o levantamento, cerca de 70% dos participantes disseram que o BPM é visto como a salvação para suas empresas no atual cenário de crise econômica.

Entretanto, apesar de a gestão por processos ter se transformado em um modo de vida para as empresas, o progresso ainda é lento. Isso pode ser explicado pela necessidade do desenvolvimento de atributos relacionados ao processo e à organização, para a sustentação e funcionamento de um novo processo. Inúmeras são as tentativas de reformulação de processos de negócio, com o objetivo de redução de custos, melhoria da qualidade, agilidade, rentabilidade e tantas outras que malogram porque os executivos não sabem o que exatamente mudar, em que grau e quando (HAMMER, 2007).

Com o objetivo de obter um melhor preparo para esse novo modelo de gestão, as organizações caminham no sentido de conhecer sua maturidade em gestão por processos, como ela pode ser incrementada, e qual é a ligação entre maturidade em gestão por processos e benefícios percebidos (HÜFFNER, 2004).

Os níveis de maturidade de uma organização fornecem um caminho para conhecer o desempenho da organização frente aos processos que ela executa e fornece. Estudos realizados por vários institutos internacionais têm comprovado, de forma prática, que as organizações, que aplicam esforços na gestão de seus processos, têm alcançado resultados melhores em relação aos concorrentes do mesmo segmento.

Harmon (2004), afirma que as organizações maduras fazem coisas sistematicamente, enquanto as organizações imaturas só conseguem atingir seus resultados através de esforços heróicos de indivíduos, usando abordagens que eles criam espontaneamente. Organizações maduras têm seus processos documentados e dados do passado são utilizados para prever o que acontecerá quando for empreendido um esforço semelhante no futuro.

Do trabalho de Michael Hammer, com um grupo de grandes empresas, nos últimos cinco anos, nasceu o *Process and Enterprise Maturity Model* (PEMM), um novo arcabouço que ajuda o executivo a entender, formular e avaliar iniciativas de transformação fundadas em processos. Hammer isolou dois grupos distintos de atributos necessários para o desempenho excepcional de processos de negócios, por um longo período de tempo.

O primeiro grupo de atributos são os viabilizadores de processos que afetam processos isolados e determinam em que medida um processo pode correr bem. São interdependentes – na ausência de uma, as demais serão ineficazes. O segundo grupo são as capacidades organizacionais que permitem a criação de um ambiente de apoio.

Outro método de avaliação da maturidade das organizações é a verificação do nível de aplicação dos modelos de excelência na gestão, associados aos prêmios da qualidade. A maioria deles tem, como base, os fundamentos da excelência, dentre os quais está a abordagem por processos.

Os prêmios da qualidade sejam eles internacionais, nacionais, ou regionais, embora possuam características individuais, de um modo geral, apresentam objetivos comuns, dentre os quais, destacam-se: estimular o potencial, a valorização, a melhoria da qualidade da gestão e competitividade das organizações; fornecer um modelo para auxiliar as organizações a realizarem uma autoavaliação, com vistas ao aperfeiçoamento contínuo; divulgar práticas de gestão bem-sucedidas; e reconhecer, publicamente, organizações que se destacam pela excelência em seu desempenho (RIBEIRO, 2004).

O Modelo de Excelência na Gestão da Fundação Nacional da Qualidade (MEG) baseia-se em um conjunto de Fundamentos da Excelência, que expressam conceitos atuais, que se traduzem em práticas encontradas em organizações de elevado desempenho, líderes de Classe Mundial. Um desses fundamentos é a orientação por processos, que se traduz na compreensão e

gerenciamento da organização por meio de processos, visando à melhoria do desempenho e à agregação de valor para as partes interessadas (FNQ, 2010).

Pesquisando os modelos de maturidade em gestão por processos e os modelos de excelência na gestão, encontram-se lacunas, na literatura científica brasileira, que abordem as relações existentes entre eles. Por outro lado, subentende-se que aspectos tidos como relevantes, para analisar a maturidade em gestão por processos, deveriam estar inseridos nos modelos de excelência na gestão, já que a abordagem por processos é um dos fundamentos da excelência. Os Prêmios não prescrevem uma forma de gestão, mas indicam os requisitos necessários para que a empresa alcance a excelência. Sendo assim, os critérios podem ser usados como instrumentos de avaliação da gestão de uma empresa, qualquer que seja seu porte e setor econômico de atuação (RUTKOWSKI, 2001).

Os estudos realizados nesta pesquisa têm o objetivo de examinar e identificar as relações existentes entre modelos de maturidade em gestão por processos, mais especificamente o PEMM (HAMMER, 2007) e modelos de excelência na gestão, mais especificamente o MEG (FNQ, 2010). Como os critérios do MEG e as dimensões do PEMM não estão explicitamente relacionados, pretende-se buscar, através da pesquisa, uma relação implícita, nas organizações pesquisadas. Para isso, será medida a maturidade de duas organizações premiadas, com o objetivo de mapear seu perfil de maturidade frente ao MEG, buscando identificar as dimensões do PEMM, declaradas nos relatórios de gestão.

Entende-se que, ao identificar as relações existentes entre os dois modelos, será possível contribuir para o preenchimento de lacunas existentes na literatura científica, fornecendo meios para que organizações, que estejam trilhando os caminhos da excelência na gestão, possam identificar os principais direcionadores da gestão por processos.

1.2 O PROBLEMA DA PESQUISA

O funcionamento de uma organização está baseado em um conjunto de atividades transformadoras inter-relacionadas. Assim, para agregar valor ao negócio, é fundamental mapear e padronizar as atividades em processos e conhecer as necessidades e expectativas das

partes interessadas. Quando o domínio dos processos é pleno, há previsibilidade dos resultados, o que serve de base para a implementação de inovação e melhorias.

Embora a orientação por processos seja um dos fundamentos da excelência na gestão, alguns atributos essenciais, para que a organização assegure o amadurecimento dos seus processos, não estão explicitamente incluídos nos modelos de excelência na gestão. Esse fato, por um lado, dificulta o caminho a ser seguido por uma organização que está iniciando a jornada para a excelência e por outro lado pode ocasionar retrocesso em algumas conquistas daquelas organizações que já atingiram altos patamares de excelência, mas que não adquiriram maturidade na identificação desses atributos para conectá-los a gestão por processos não sendo capazes de gerenciá-los.

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo deste trabalho é contribuir para evolução do tema maturidade em gestão por processos, buscando relações existentes entre as dimensões do modelo de maturidade em gestão por processos PEMM e os critérios de excelência do MEG.

1.3.2 Objetivos específicos

- Construir um referencial teórico sobre modelos de maturidade em gestão por processos;
- Apresentar as principais diferenças entre os modelos presentes na literatura científica;
- Discutir e identificar relações entre o modelo de excelência na gestão (MEG) do FNQ e modelo de maturidade em gestão por processos (PEMM);
- Desenvolver estudo de caso para aplicação do modelo PEMM de Michael Hammer em organizações finalistas e premiadas pela Fundação Nacional da Qualidade;

- Apresentar um estudo comparativo da maturidade nas organizações estudadas.

1.4 A HIPÓTESE DA PESQUISA

A hipótese a ser comprovada, através do estudo de caso, é de que o nível de maturidade em gestão por processos está fortemente relacionado com a maturidade do sistema de gestão das organizações, utilizando-se o Modelo de Excelência na Gestão da Fundação Nacional da Qualidade (MEG).

1.5 LIMITAÇÕES

Este trabalho é limitado por alguns fatores. Em primeiro lugar, a revisão de literatura é limitada à informação que está acessível em forma de artigos, livros e relatórios e foi conduzida internacionalmente, sendo que parte da informação existente não foi recuperada, porque algumas idéias não foram publicadas.

Em segundo lugar, a aplicação do modelo foi limitada a duas organizações brasileiras premiadas pela Fundação Nacional da Qualidade.

1.7 ASPECTOS TEÓRICOS ENVOLVIDOS

Foi realizada uma revisão bibliográfica a respeito dos seguintes temas:

- Processos;
- Gestão por processos;
- Maturidade em gestão por processos;
- Modelos de excelência na gestão.

Inicialmente foi efetuada uma busca utilizando a frase exata “business process management”. Esta busca retornou 129 registros, cuja distribuição, por tipo de produto está apresentada no gráfico 1.

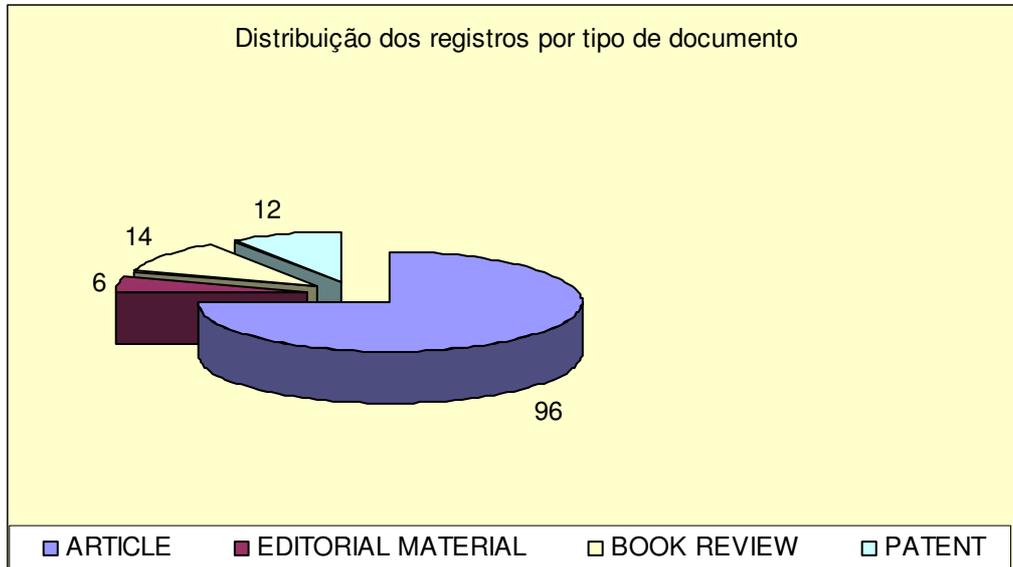


Gráfico 1: Resultado da pesquisa bibliográfica
Fonte: Elaborado pela autora

A pesquisa foi refinada considerando-se apenas os artigos em periódicos (journals), um total de 96 ocorrências.

Foram considerados os seguintes periódicos na pesquisa:

- ✓ Harvard Business Review
- ✓ Business Process Management Journal
- ✓ International Journal of Operations & Production Management
- ✓ Revista de Administração de Empresas
- ✓ Journal of Management Information Systems
- ✓ Sloan Management Review
- ✓ IEEE Transactions on Engineering Management
- ✓ IEEE Software
- ✓ Computers in Industry
- ✓ International Journal of Service Industry Management
- ✓ Supply Chain Management: An International Journal
- ✓ Information Systems Journal
- ✓ Decision Support Systems
- ✓ Data & Knowledge Engineering

1.8 A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

A tese está dividida em cinco capítulos. A primeira parte da tese é formada pela introdução, seguida da revisão da literatura e a seleção do método de pesquisa. A segunda parte da tese é formada pela apresentação do estudo de caso e a conclusão.

O primeiro capítulo apresenta a contextualização do tema, a relevância da pesquisa, o objetivo geral e objetivos específicos, a hipótese da pesquisa e a estrutura da dissertação.

O segundo capítulo trata da revisão de literatura em gestão por processos, maturidade em gestão por processos e modelos de maturidade.

O terceiro capítulo mostra a seleção do método de pesquisa e como foi planejado e estruturado o estudo de caso.

O quarto capítulo apresenta o estudo de caso, as organizações participantes do estudo e sua estrutura.

O quinto capítulo apresenta conclusões desse trabalho e algumas contribuições à maturidade em gestão por processos e ao modelo de excelência na gestão do FNQ e sugere questões para pesquisas futuras.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 PROCESSOS DE NEGÓCIO

O conceito de processos foi inicialmente utilizado por Taylor e posteriormente adotado por Shewart, Deming e Juran na disseminação do controle de qualidade e do controle estatístico de processos. A partir da década de 90, o mesmo foi aprofundado por Davenport e Beers (1994). Segundo eles, um processo empresarial pode ser definido como um conjunto de atividades estruturadas e definidas para produzir uma saída específica para um cliente ou mercado particular.

Armistead e Harrison et al. (1995) afirmam que processo se refere à conversão de entradas em saídas (produtos e serviços).

Processos empresariais podem ser definidos como uma série de atividades conectadas, que atravessam as fronteiras funcionais e que possuem entradas e saídas (ARMISTEAD; MACHIN, 1997).

Garvin (1998) classifica os processos empresariais em três categorias básicas: os processos de negócio (ou de cliente), os processos organizacionais ou de integração organizacional e os processos gerenciais.

Tipo de processos	Descrição
Processos de negócio (ou do cliente)	Caracterizam a atuação da empresa e são suportados por outros processos internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo.
Processos organizacionais ou de integração organizacional	São centralizados na organização e viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização, em busca de seu desempenho geral, garantindo suporte adequado aos processos de negócio.
Processos gerenciais	São focalizados nos gerentes e nas suas relações e incluem as ações de medição e ajuste de desempenho da organização.

Quadro 01: Tipos de processos
Fonte: Adaptado de Garvin (1998)

Um processo empresarial pode ser definido como um conjunto de subsistemas (pessoas, tarefas, estrutura, tecnologia etc.), que interagem uns com os outros (relacionamentos internos) e com seu meio ambiente (relações externas), a fim de cumprir alguns objetivos. Cada subsistema pode ser visto como um sistema que, por sua vez, pode ser decomposto, hierarquicamente, em mais níveis de detalhe (MELAO; PIDD, 2000).

Não existe um produto ou um serviço oferecido por uma empresa sem um processo empresarial. Da mesma forma, não faz sentido existir um processo empresarial que não ofereça um produto ou um serviço. Um processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que recebe uma entrada, adiciona valor a ela e fornece uma saída a um cliente específico (GONÇALVES, 2000).

Gonçalves (2000) cita, como importante característica dos processos, sua interfuncionalidade. Embora alguns processos sejam inteiramente realizados dentro de uma unidade funcional, a maioria dos processos importantes das empresas (especialmente os processos de negócio) atravessa as fronteiras das áreas funcionais. Por isso mesmo, são conhecidos como processos transversais, transorganizacionais, interfuncionais ou interdepartamentais. Também são conhecidos como processos horizontais, já que se desenvolvem ortogonalmente à estrutura vertical típica das organizações estruturadas funcionalmente. A empresa é uma coleção dos fluxos de valor voltados à satisfação das expectativas de um determinado grupo de clientes.

Segundo Beretta (2002), processo é o local onde os recursos e competências da empresa são ativados, a fim de criar uma competência organizacional capaz de preencher suas lacunas, para gerar uma vantagem competitiva sustentável.

Como características peculiares do processo de negócio, Smith e Fingar (2002) destacam os seguintes aspectos:

- Extensos e complexos: envolvem grande diversidade e quantidade de fluxos de informações entre empresas. Alguns exemplos destes fluxos seriam os relacionados a pagamentos, autorizações, movimentações de materiais, solicitações, notificações de recebimento;
- Extremamente dinâmicos: requerem muita agilidade para responder às chamadas de clientes e às mudanças de mercado;

- Distribuídos e segmentados: são executados dentro dos limites de uma ou mais empresas, por meio de diversas aplicações, ou sistemas de informações, operando em diferentes plataformas tecnológicas e com diferentes configurações e especificações;
- Duradouros: a execução de uma transação simples, por exemplo, uma solicitação de dinheiro, pode levar meses para ser efetivada;
- Automatizados: pelo menos em parte. Atividades rotineiras são executadas por computadores, quando possível, visando obter velocidade e confiabilidade;
- Dependentes de pessoas: o julgamento e a inteligência de pessoas são constantemente requeridos, devido ao fato de as atividades não serem estruturadas o suficiente para se delegar a um SI, ou por requererem a interação de clientes;
- Difícil compreensão: em muitas empresas, os processos não são mentalmente percebidos e explicitados; são organizações que trabalham sem documentação de processos.

Os processos, por sua natureza sistêmica, guardam forte relação com outros elementos conceituais. Aqui, podem ser destacados: a estratégia, estrutura organizacional, desempenho, conhecimentos e informações, competências individuais, tecnologia e a cultura organizacional. A cultura organizacional seria como um pano de fundo da relação entre os elementos, a partir dos processos (SANTOS, 2007). De acordo com Santos (2003), processo organizacional é a forma pela qual uma organização interage com o ambiente.

2.2 A GESTÃO POR PROCESSOS

Em 1995, as indústrias americanas já sabiam que a qualidade dos produtos e serviços poderia ser melhorada, melhorando seus processos. Gestão por processos podia, então, ser entendida como uma abordagem sistemática e estruturada para analisar, melhorar, controlar e gerenciar processos, com o objetivo de melhorar a qualidade de produtos e serviços. A qualidade dos produtos da empresa seria um reflexo direto da sua habilidade de melhorar os processos, via gestão por processos (ELZINGA; HORAK et al., 1995).

A gestão por processos inicia-se, segundo Elzinga e Horak et al. (1995), com a definição de objetivos estratégicos para a empresa. Nesta etapa, a visão, missão e os objetivos da empresa

estão formulados e os fatores críticos de sucesso, determinados. Com estes fatores em mente, os processos da empresa são avaliados, e um processo específico, para a aplicação, é selecionado. O processo selecionado é escrito e, em seguida, quantificado. Com base nisso, as oportunidades de melhoria são identificadas e o processo é implantado.

Segundo Armistead e Machin (1997), a gestão por processos não pode ser considerada simplesmente como uma reengenharia de processos, mas, sim, como as organizações os gerenciam. O termo gestão de processos de negócio começou com uma visão orientada a processo e passou para uma abordagem holística para gerenciar negócios (PRITCHARD; ARMISTEAD, 1999).

Embora a origem da gestão por processos possa ser rastreada, desde o advento da administração científica, nos primeiros anos deste século, foi somente com a introdução da reengenharia de processos empresariais (BPR) que o conceito emergiu como um campo distinto (MELAO; PIDD, 2000).

Para Gullede e Sommer (2002), a Gestão por Processos é tão antiga quanto a disciplina engenharia industrial.

A gestão de uma organização é o resultado das solicitações do ambiente sobre a mesma e evolui de forma a possibilitar que as necessidades solicitadas sejam atendidas. Desta forma, a gestão de uma organização é algo evolutivo e modifica-se no tempo, em função das demandas impostas pelo ambiente à organização (SANTOS, 2003).

Gestão por processos pode ser entendida como uma prática de gestão organizacional holística, que exige compreensão e envolvimento da alta administração e uma cultura receptiva aos processos de negócio. É baseada em uma arquitetura de processo, que capta o inter-relacionamento entre os principais processos empresariais e que permite o alinhamento com as estratégias, metas e políticas de uma organização (ROSEMANN; BRUIN, 2005).

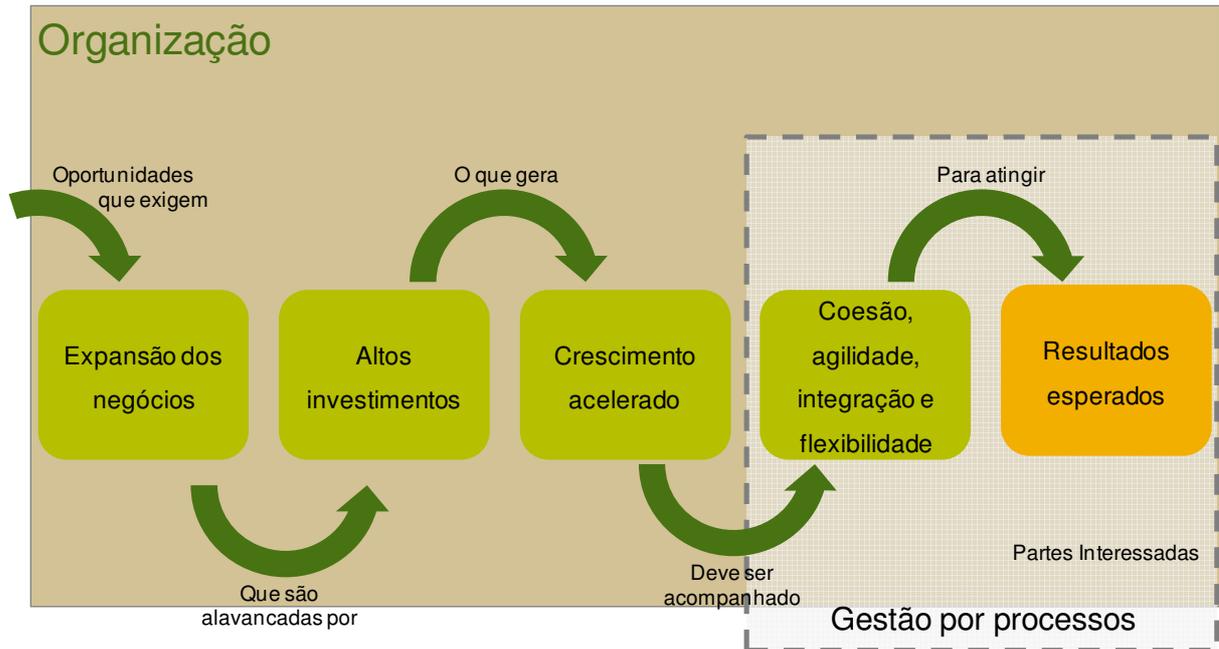


Figura 01 – O valor da gestão por processos para as Organizações
Fonte: Autora

2.2.1 Direcionadores e benefícios da gestão por processos

Os direcionadores podem ser classificados como internos ou externos. Os direcionadores internos são, por exemplo, a necessidade de uma redução do tempo de produção ou a necessidade de reduzir custo. Existe uma série de razões externas para a implantação da gestão por processos, tais como: a globalização, a evolução das tecnologias, a regulamentação, a ação das partes interessadas, bem como a erosão das fronteiras do negócio (HÜFFNER, 2004).

Os benefícios da gestão por processos, como previsto na literatura, podem ser divididos em: benefícios internos qualitativos e quantitativos, benefícios orientados a clientes e impactos na concorrência.

Benefícios internos quantitativos

Benefícios quantitativos são mensuráveis e, portanto, visíveis. Os benefícios mencionados na literatura são, entre outros, redução de custo, redução de tempo de ciclo e melhoria de qualidade (HAMMER, 1990; 1997; HAMMER, 2001; GULLEDGE, SOMMER, 2002).

Benefícios internos qualitativos

Benefícios internos qualitativos afetam aspectos culturais e organizacionais. Pritchard e Armistead (1999) salientam o fato de uma maior interação entre as funções com uma implementação da gestão por processos. Gulledge e Sommer (2002) descobriram que a reestruturação pode aumentar a eficácia e eficiência, e que a gestão por processos pode construir uma base para a criatividade e inovação, resultando em aumento de desempenho organizacional.

Aumento da satisfação do cliente

Hammer (2001) e Pritchard e Armistead (1999) entendem que uma melhor relação entre a organização e os clientes é um resultado positivo da implantação da gestão por processos.

Impactos na concorrência

Em matéria de benefícios relacionados com clientes, o aumento da vantagem competitiva é vista como um benefício da gestão por processos. Gulledge e Sommer (2002) assumem que vantagem competitiva está implícita em uma redução do tempo de ciclo.

O Quadro 02 apresenta uma panorâmica dos direcionadores da gestão por processos e benefícios. O quadro não representa uma lista completa, mas é um resumo das vantagens identificadas na literatura fortemente relacionada com gestão por processos.

É interessante ver que, por exemplo, um aumento do lucro não está explicitamente mencionado como um benefício e, portanto, não está listado neste quadro. No entanto, o aumento do lucro pode estar correlacionado com a diminuição dos custos, aumento da eficiência etc. Este quadro revela que os direcionadores da gestão por processos são mais frequentemente orientados internamente do que externamente. Vice-versa, a lista mostra que os benefícios são mais centrados internamente do que externamente.

		Quantitativo	Qualitativo
Externos	Benefícios	Maior parcela de mercado	Vantagem Competitiva
			Fidelização de clientes
			Melhoria da relação com clientes
			Atendimento de novas exigências
			Atendimento das necessidades dos clientes
			Aumento da satisfação do cliente
			Maiores barreiras de entrada

Internos	Direcionadores	Necessidade de melhorar qualidade	Concorrência
			Globalização
			Mudança tecnológica e e-business
			Regulamentação
			Ação das partes interessadas
			Perda das fronteiras de negócio
			Foco no cliente
	Benefícios	Aumento de produtividade	Apoia a criatividade e a inovação
		Redução de tempo de ciclo	Melhor desempenho organizacional
		Maior eficiência e eficácia	Melhor trabalho cross-funcional
		Redução de custos	Mudança cultural
		Aumento da confiabilidade da entrega	Maior flexibilidade
		Aumento da qualidade	Maior eficiência do empregado
Diminuição de erros		Maior compreensão do trabalho	
Menor tempo para o mercado			
Diminuição de atividades sem valor agregado			
Direcionadores		Redução de tempo de produção	Capacitação dos empregados
	Redução de custos	Orientação a processos	
		Complexidade organizacional	

Quadro 02: Direcionadores e benefícios da gestão por processos

Fonte: Adaptado de Hüffner (2004)

2.3 ABORDAGENS PARA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS

Não existe, na literatura, uma prática comum ou uma melhor prática para implantação da gestão por processos (HÜFFNER, 2004).

Armistead e Harrison et al (1995); Elzinga e Horak et al. (1995), Gullledge e Sommer (2002) fornecem abordagens com foco no processo de gestão (como gerenciar processos) e melhoria do processo. Lee e Dale (1998) salientam a importância da capacitação como parte da gestão por processos.

Pritchard e Armistead (1999) fornecem dez lições, como resultado de um estudo de caso:

1. Vincular a gestão por processos com programas estratégicos;
2. Garantir a clareza da abordagem da gestão por processos;
3. Tornar claro o contexto de operação da Organização;

4. Dar tempo para adquirir uma perspectiva de processos;
5. Conseguir foco;
6. Integrar a estratégia de gestão por processos no nível mais alto com o nível de equipes de atividades;
7. Adquirir novas competências em processos;
8. Considerar o impacto da gestão por processos no nível de equipes e atividades;
9. Treinamento em processos de negócio;
10. Construir uma base de conhecimento sobre processos.

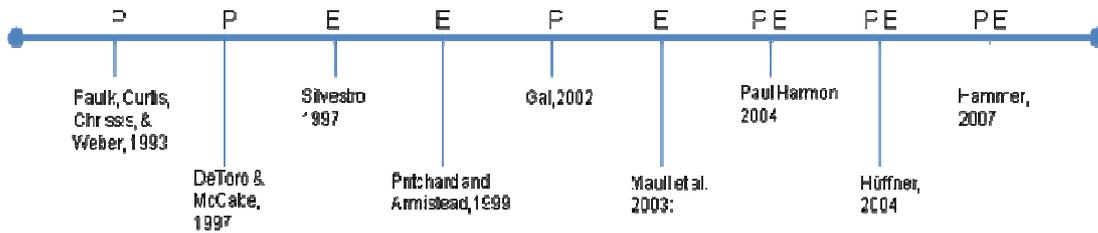
Os fatores de Pritchard e Armistead (1999) envolvem, principalmente, uma mudança cultural e também aspectos estratégicos, não mencionando, explicitamente, as fases do ciclo de vida do processo. Eles olham para uma abordagem de gestão por processos organizacional e não técnica.

Esta pesquisa tratará a gestão por processo como um conjunto de duas abordagens, considerando aspectos relacionados ao processo e características relacionadas à organização.

2.4 MODELOS DE MATURIDADE

Maturidade é definida como "o estado de estar completa, perfeita, ou pronta" e da "plenitude ou perfeição de crescimento ou desenvolvimento (PRESS, 2004)".

Uma série de modelos, para medir a maturidade de gestão por processos, já foi proposta por diversos autores. A figura abaixo demonstra que as primeiras abordagens e modelos de maturidade em gestão por processos tinham o foco somente no processo. Mais tarde, alguns autores mudaram o foco para a organização e à partir de 2003, com Paul Harmon, os autores já percebiam que a maturidade deveria ser medida analisando-se atributos relacionados aos processos e à organização.



Foco:
P – Processo
E – Empresa

Figura 02 - Abordagens e Modelos de Maturidade em Gestão por Processos
Fonte: Autora

A base comum, para a maioria destes modelos, foi o Capability Maturity Model (CMM), desenvolvido pelo Software Engineering Institute na Universidade de Carnegie Mellon. Este modelo foi originalmente desenvolvido para avaliar a maturidade dos processos de desenvolvimento de software e baseia-se no conceito de organizações de software imaturas e maduras (HÜFFNER, 2004).

Dentro do contexto de gestão por processos, a maturidade é refletida em uma série de aspectos. Pritchard e Armistead (1999) salientam a importância da aquisição de competências em processo, formação em torno de processos de negócio e construção de uma base de conhecimentos. Paulk e Curtis et al. (1993) descrevem que um aumento de maturidade muda o foco de indivíduos-chave para toda a organização.

Os modelos escolhidos para análise, nesta pesquisa, são amplamente reconhecidos para medir a maturidade em gestão por processos ou excelência em gestão. Os modelos apresentados são os seguintes:

1. Capability Maturity Model (CMM);
2. Capability Maturity Model Integration (CMMI);
3. Prêmio Europeu da Qualidade (EFQM);
4. Prêmio Nacional da Qualidade Malcolm Baldrige (MBNQA);
5. Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ);

6. Business Process Maturity Model (BPMM);
7. Process and Enterprise Maturity Model (PEMM).

O CMM e o CMMI podem ser classificados como abordagens de melhoria contínua de processos, enquanto os prêmios de qualidade, como o EFQM, MBNQA e FNQ, têm um enfoque mais amplo de excelência em gestão, com o objetivo de avaliar toda a empresa. O BPMM é orientado aos processos da organização e o PEMM analisa as capacidades organizacionais e características viabilizadoras de processos.

O CMM, CMMI e o BPMM foram selecionados devido ao seu foco no processo. O EFQM, MBNQA, FNQ foram escolhidos devido a suas orientações a processo e avaliação de toda a organização e o PEMM foi escolhido pela sua abrangência (organização e processos) e sua forma simples de avaliação.

2.4.1 Capability Maturity Model (CMM)

O CMM foi desenvolvido pelo Software Engineering Institute (SEI) na Carnegie Mellon University. É uma ferramenta para avaliar a maturidade de processos de desenvolvimento de software e como suporte para organizações em seus esforços de melhoria de processos.

O CMM é baseado na idéia geral de imaturidade e maturidade de organizações de software. Uma organização imatura é caracterizada por improvisação e processos ad hoc. Objetivos tais como programação, orçamento, qualidade são raramente alcançados o que determina constantes crises a serem solucionadas. Ao contrário, uma organização madura desenvolve seu trabalho mais sistematicamente e tem processos de controle, especificação, atualização e comunicação.

Esse modelo abrange cinco níveis de maturidade:

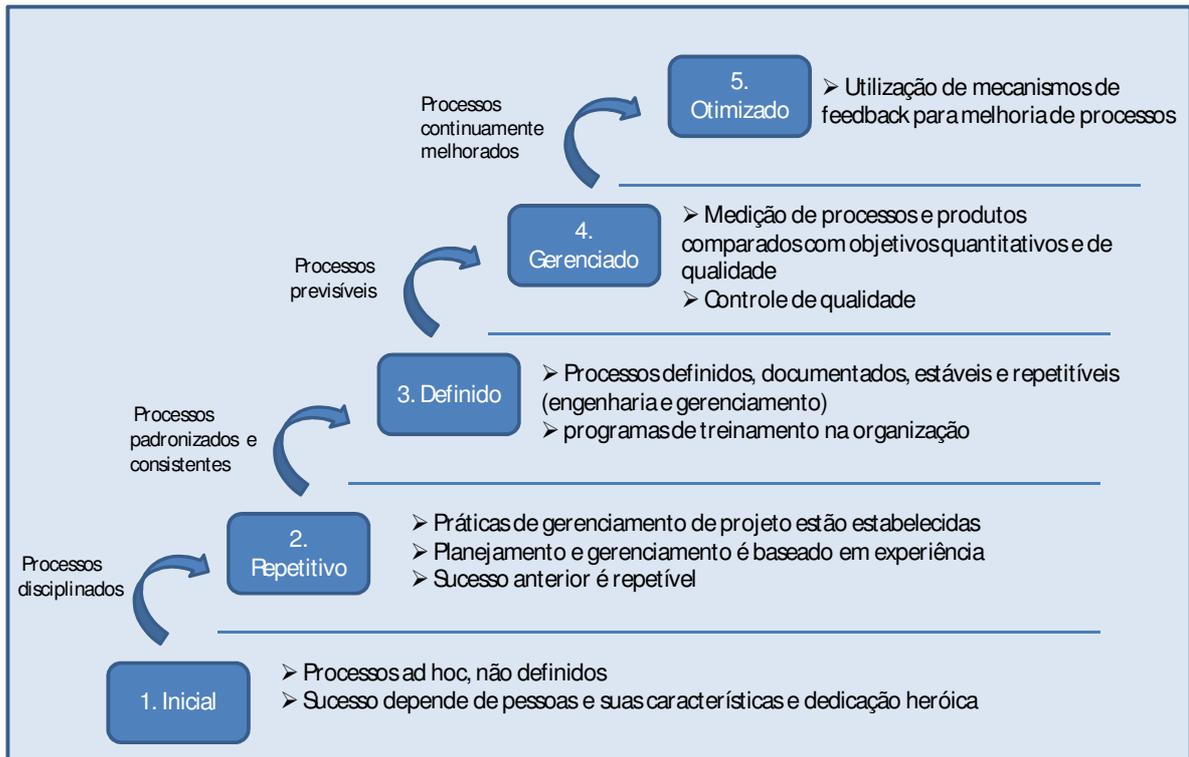


Figura 03 – Os cinco níveis de maturidade de processos de desenvolvimento de software - CMM

Fonte: (HÜFFNER, 2004)

Cada nível de maturidade define requisitos para si e como o próximo nível deve ser alcançado. O CMM é focado em melhoria de processos de desenvolvimento de software.

2.4.2 Capability Maturity Model Integration (CMMI)

O CMMI introduz duas abordagens diferentes: por fases e contínua. A abordagem por fases, à semelhança da abordagem CMM, mede a maturidade dos processos de toda a Organização. A abordagem contínua avalia melhoria em áreas específicas de processos (HÜFFNER, 2004).

O modelo CMMI é baseado em 25 processos que cobrem os mais importantes aspectos em melhoria de processo. Eles estão associados a níveis de capacidade e maturidade.

A diferença importante entre a abordagem por fases e contínua, é que a primeira oferece e também prescreve a ordem em que as melhorias deverão ser realizadas, porque cada nível de

maturidade é pré-requisito para o nível seguinte. A abordagem contínua foca um processo individualmente e sua capacidade individual.

O CMMI, assim como o CMM, é essencialmente centrado na melhoria do processo de desenvolvimento de software (HÜFFNER, 2004).

2.4.3 Prêmio Europeu da Qualidade

O modelo de excelência da EFQM – Fundação Européia para o Gerenciamento da Qualidade, foi introduzido no começo de 1992, como a estrutura de avaliação para o prêmio Europeu da Qualidade (EQA), em reconhecimento às organizações que demonstrassem alto nível de comprometimento com a qualidade. A estrutura do EQA, a mais usada na Europa, transformou-se na base para concessão da maioria dos prêmios nacionais e regionais da qualidade (RIBEIRO, 2004).

O Modelo da EFQM é baseado em oito Conceitos Fundamentais, que foram identificados como importantes para a conquista da excelência. A EFQM remete para o modelo como uma "aplicação dos Conceitos Fundamentais refletidos em um estruturado sistema de gestão". Atualmente, oito conceitos são definidos. Estes conceitos, e uma definição dada pela EFQM, estão listados no Quadro a seguir:

Conceitos Fundamentais	Descrição
Orientação a resultados	Excelência é alcançar resultados que satisfazem a todas as partes interessadas da organização
Foco no cliente	Excelência é criar valor sustentável para o cliente
Liderança e constância de propósito	Excelência é liderança visionária e inspiradora com constância de propósito
Gerenciamento por processos & fatos	Excelência é gerenciar a organização, através de um conjunto interdependente de sistemas, processos e fatos
Desenvolvimento & envolvimento de pessoas	Excelência é maximizar a contribuição dos colaboradores, através do seu desenvolvimento e envolvimento
Aprendizado, inovação & melhoria contínua	Excelência é desafiar o 'status quo' e efetuar a mudança, utilizando a aprendizagem para desencadear a inovação e oportunidades de melhoria
Desenvolvimento de parcerias	Excelência é desenvolver e manter parcerias de valor agregado
Responsabilidade social corporativa	Excelência é exceder o enquadramento legal mínimo, no qual a organização opera, e empreender esforços para compreender e responder às expectativas dos seus 'stakeholders' na sociedade

Quadro 03 - Conceitos Fundamentais
Fonte: Adaptado de Hüffner (2004)

Os nove critérios são: liderança; políticas e estratégias; pessoas; parcerias e recursos; processos; resultados de clientes; resultados de pessoas; resultados de sociedade e resultados de desempenhos-chave.

Além disso, o modelo EFQM oferece a possibilidade de avaliar a maturidade de cada conceito. Três níveis de maturidade são definidos: inicial, no caminho e maduro. No primeiro nível de maturidade, a organização entende os oito conceitos. Uma organização está no caminho se o conhecimento é ativamente utilizado para definir metas. A organização tem maturidade quando tem implantado os oito conceitos.

2.4.4 Prêmio da Qualidade Malcolm Baldrige

O prêmio Nacional da Qualidade Malcolm Baldrige foi criado, por lei, em 1987. Constitui uma parceria do setor público com o setor privado. O programa administrado pela Fundação, para o Prêmio Nacional da Qualidade Malcolm Baldrige, foi estabelecido pelo Congresso dos Estados Unidos da América, em reconhecimento às organizações com realizações para melhoria da qualidade e da produtividade, e para conscientizar sobre a importância da excelência no desempenho como vantagem competitiva.

Os critérios de excelência são projetados para que toda a organização possa usar e melhorar a competitividade, focalizando dois objetivos: sempre agregar valor aos clientes e melhorar o desempenho organizacional (RIBEIRO, 2004).

Os conceitos, que direcionam o prêmio, são os seguintes:

- Liderança visionária;
- Clientes conduzindo à excelência;
- Aprendizado individual e organizacional;
- Valorização de empregados e parceiros;
- Agilidade (capacidade para mudanças rápidas e flexibilidade);
- Foco no futuro;
- Gerenciar para inovação;
- Gestão pelo fato;

- Responsabilidade pública e direito de cidadania;
- Foco nos resultados e valor agregado;
- Perspectiva sistêmica.

Os sete critérios são: liderança; planejamento estratégico; foco no cliente e no mercado; medida, análise, e gerência do conhecimento; foco nos recursos humanos; gestão de processos; resultados do negócio.

2.4.5 Prêmio Nacional da Qualidade

Instituída em 11 de outubro de 1991, a FNQ é uma organização não-governamental sem fins lucrativos, fundada por 39 organizações, privadas e públicas, para administrar o Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ). Em todos esses anos, a FNQ vem cumprindo, plenamente, seu objetivo de disseminar o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), por meio dos ciclos anuais de concessão do PNQ e de seus desdobramentos. Os processos de transformação da FNQ, ao longo desses 16 anos, podem ser entendidos em três etapas de atuação:

- De 1992 a 1996 – desenvolveu uma estrutura e conquistou credibilidade baseada em sólidos conceitos e critérios de avaliação da gestão das organizações;
- De 1997 a 2003 – consolidou o PNQ como marco referencial para a excelência em gestão no País;
- Desde 2004 – busca conscientizar e disseminar os conceitos e Fundamentos da Excelência da Gestão, por meio dos critérios de excelência. Atualmente, a FNQ reúne mais de 230 organizações filiadas dos setores público e privado, que ajudam a aumentar o Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil. Essas empresas empregam mais de 1,5 milhão de pessoas e estão interessadas em práticas de gestão que podem agilizar seus processos e aumentar a qualidade e a rentabilidade, até mesmo de empresas já muito rentáveis. O Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ) é um reconhecimento, sob a forma de um troféu, à excelência na gestão das organizações sediadas no Brasil.

O Prêmio busca promover:

- Amplo entendimento dos requisitos, para se alcançar a excelência do desempenho e, portanto, a melhoria da competitividade; e
- Ampla troca de informações sobre métodos e sistemas de gestão, que alcançaram sucesso, e sobre os benefícios decorrentes da utilização dessas estratégias.

Os Fundamentos de Excelência expressam conceitos reconhecidos internacionalmente e se traduzem em práticas ou fatores de desempenho, encontrados em organizações líderes de classe mundial, que buscam constantemente se aperfeiçoar e se adaptar às mudanças globais (FNQ, 2010). Os fundamentos em que se baseiam os Critérios de Excelência da FNQ são:

1. Pensamento sistêmico;
2. Aprendizado organizacional;
3. Cultura e inovação;
4. Liderança e constância de propósitos;
5. Orientação por processos e informações;
6. Visão de futuro;
7. Geração de valor;
8. Valorização das pessoas;
9. Conhecimento sobre o cliente e o mercado;
10. Desenvolvimento de parcerias;
11. Responsabilidade social

O Modelo de Excelência da Gestão (MEG) é concebido, tendo, como base, os Fundamentos da Excelência, sendo constituído por oito critérios: Liderança, Estratégias e Planos; Clientes; Sociedade; Informações e Conhecimento; Pessoas; Processos e Resultados.

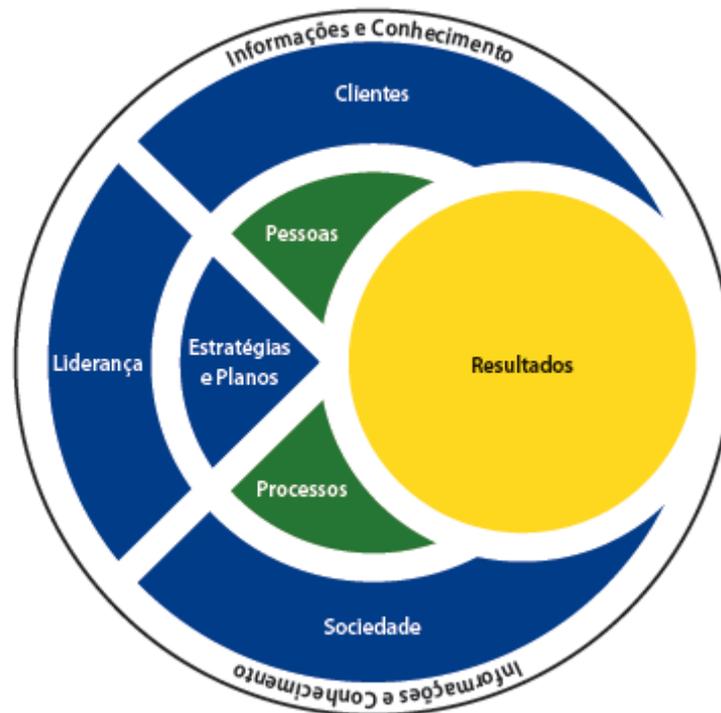


Figura 04 - Visão sistêmica da gestão organizacional
Fonte: FNQ (2010)

A figura representativa do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) simboliza a organização, considerada um sistema orgânico e adaptável, que interage com o ambiente externo. Sugere que os elementos do Modelo, imersos num ambiente de informação e conhecimento, se relacionam de forma harmônica e integrada, voltados para a geração de Resultados.

Os oito critérios constituintes do Modelo de Excelência na Gestão (MEG), liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados, subdividem-se em 24 itens de avaliação, conforme quadro abaixo. Entre os itens, há os de processos gerenciais e os de resultados organizacionais.

	Critério	Itens de avaliação
Liderança	Governança Corporativa	Como a organização assegura a equidade entre sócios, mantenedores ou instituidores e protege os direitos das partes interessadas?
		Como são estabelecidos e atualizados os valores e princípios organizacionais necessários à promoção da excelência, à criação de valor para todas as partes interessadas e ao desenvolvimento sustentável?
		Como a organização estabelece regras de conduta para os integrantes da sua Administração e para a força de trabalho e trata as questões éticas, buscando assegurar um relacionamento ético com concorrentes e com as partes interessadas?

Estratégias e Planos		Como são identificados, classificados, analisados e tratados os riscos empresariais mais significativos, que possam afetar a imagem e a capacidade da organização de alcançar os objetivos estratégicos e do negócio?
		Como as principais decisões são tomadas, comunicadas e implementadas assegurando a transparência e considerando o envolvimento de todos os interessados nos temas tratados?
		Como os fatos relevantes são prontamente comunicados à sociedade e às demais partes interessadas?
		Como a direção presta conta das suas ações e resultados alcançados a quem a elegeu, nomeou ou designou?
	Exercício da liderança e promoção da cultura da excelência	Como a direção e, em particular, o principal executivo exerce a liderança e interage com as partes interessadas, identificando expectativas, buscando o alinhamento e a mobilização da força de trabalho, o apoio das demais partes interessadas para o êxito das estratégias, a construção de parcerias e o alcance sustentado dos objetivos da organização?
		Como são analisadas, planejadas e estimuladas as mudanças culturais na organização necessárias para a internalização?
		Como a organização estimula a diversidade de idéias e de culturas com a força de trabalho?
		Como os valores e os princípios organizacionais são comunicados à força de trabalho e, quando pertinentes, às demais partes interessadas?
		Como as pessoas com potencial de liderança são identificadas, desenvolvidas e preparadas para o exercício da liderança?
		Como os líderes atuais são avaliados e desenvolvidos em relação às competências desejadas pela organização?
		Como são estabelecidos os principais padrões de trabalho, verificado o seu cumprimento e tomadas as ações corretivas quando necessário?
		Como é implementado o aprendizado e como é estimulada a inovação na organização?
	Análise do desempenho da organização	Como são identificadas as necessidades de informações comparativas para analisar o desempenho operacional e estratégico da organização?
		Como a direção avalia o desempenho operacional e estratégico da organização considerando as informações comparativas, o atendimento aos principais requisitos das partes interessadas e o seu grau de satisfação, visando ao desenvolvimento sustentável da organização?
		Como são consideradas, na análise do desempenho da organização, as variáveis dos ambientes interno e externo relevantes para o êxito das estratégias?
		Como é avaliado o êxito das estratégias e o alcance dos respectivos objetivos da organização a partir das conclusões da análise do seu desempenho?
		Como as decisões decorrentes da análise do desempenho da organização são comunicadas à força de trabalho, em todos os níveis da organização, e a outras partes interessadas, quando pertinentes?
		Como é acompanhada a implementação das decisões decorrentes da análise do desempenho da organização?
	Formulação das estratégias	Como é analisado o macro ambiente e como são identificadas e analisadas as características do setor de atuação da organização e suas tendências?
		Como é analisado o mercado de atuação da organização e suas tendências?
Como é analisado o ambiente interno da organização?		
Como são avaliadas as alternativas decorrentes das análises dos ambientes e definidas as estratégias da organização?		
Como é avaliado e definido o modelo de negócio competitivo em relação às estratégias definidas e às perspectivas dos mercados e do setor de atuação da organização?		
Implementação das estratégias	Como são definidos os indicadores para a avaliação da implementação das estratégias, estabelecidas as metas de curto e longo prazos e definidos os	

		<p>respectivos planos de ação?</p> <p>Como as metas estabelecidas são desdobradas para as diversas áreas da organização, assegurando a coerência entre os indicadores utilizados na avaliação da implementação das estratégias e aqueles utilizados na avaliação do desempenho dos processos?</p> <p>Como os planos de ação são desdobrados para as diversas áreas da organização, assegurando a coerência com as estratégias definidas e a consistência entre os respectivos planos?</p> <p>Como os recursos são alocados para assegurar a implementação dos principais planos de ação?</p> <p>Como são comunicadas as estratégias, as metas e os planos de ação para as pessoas da força de trabalho e para as demais partes interessadas, quando pertinente?</p> <p>Como é realizado o monitoramento da implementação dos planos de ação?</p> <p>Como a organização acompanha os ambientes interno e externo, incluindo a concorrência, e revisa as estratégias, as metas e os planos de ação à luz das mudanças percebidas?</p>
Clientes	Imagem e conhecimento de mercado	Como o mercado é segmentado?
		Como são definidos os clientes-alvo nesses segmentos, considerando, inclusive, os clientes da concorrência e os clientes e mercados potenciais?
		Como as necessidades e expectativas dos clientes, atuais e potenciais, de ex-clientes e de usuários são identificadas, analisadas, compreendidas e utilizadas para definição e melhoria dos produtos e processos da organização?
		Como as marcas, os produtos, incluindo os cuidados necessários ao seu uso e os riscos envolvidos, e também as ações de melhoria da organização, são divulgados aos clientes e ao mercado de forma a criar credibilidade, confiança e imagem positiva?
		Como são identificados e avaliados os níveis de conhecimento dos clientes e mercados a respeito das marcas e dos produtos da organização?
		Como é avaliada a imagem da organização perante os clientes e mercados?
	Relacionamento com clientes	Como são definidos e divulgados os canais de relacionamento para os clientes, considerando a segmentação do mercado e o agrupamento de clientes utilizado?
		Como são tratadas as solicitações, reclamações ou sugestões, formais ou informais dos clientes, visando a assegurar que sejam pronta e eficazmente atendidas ou solucionadas?
		Como os resultados da análise das solicitações, reclamações ou sugestões dos clientes e as ações implementadas são informados ao cliente e repassados às outras áreas da organização?
		Como as transações com os clientes são acompanhadas, de forma a permitir à organização gerar soluções rápidas e eficazes, evitar problemas de relacionamento e atender às expectativas dos clientes?
		Como são avaliadas e comparadas a satisfação, a fidelidade e a insatisfação dos clientes, inclusive em relação aos clientes dos concorrentes?
		Como as informações obtidas dos clientes são analisadas e utilizadas para intensificar a sua satisfação, torná-los fiéis e aumentar a probabilidade de que recomendem a organização e seus produtos?
		Como são buscadas e desenvolvidas parcerias com clientes, distribuidores e revendedores visando à manutenção ou aumento da competitividade da organização?
Sociedade	Responsabilidade socioambiental	Como a organização identifica os aspectos e trata os impactos sociais e ambientais de seus produtos, processos e instalações, desde o projeto até a disposição final, sobre os quais tenha influência?

		Como a organização se mantém preparada e estabelece procedimentos para responder às eventuais situações de emergência e potenciais acidentes visando prevenir ou mitigar os seus impactos adversos?
		Como os impactos sociais e ambientais dos produtos, processos e instalações assim como as políticas, ações e resultados relativos à responsabilidade socioambiental são comunicados à sociedade, incluindo as comunidades vizinhas?
		Como são identificados e analisados os requisitos legais, regulamentares e contratuais aplicáveis a questões socioambientais e implementadas ações de melhoria visando o seu pleno atendimento?
		Como é propiciada a acessibilidade aos produtos e instalações da organização?
		Como a organização seleciona e promove, de forma voluntária, ações com vistas ao desenvolvimento sustentável?
		Como a organização desenvolve parcerias, conscientiza, incentiva e envolve a força de trabalho, clientes, fornecedores e demais partes interessadas na implementação e apoio às suas ações e projetos ambientais?
	Desenvolvimento social	Como as necessidades e expectativas da sociedade, incluindo as comunidades vizinhas às instalações da organização, são identificadas, analisadas, compreendidas e utilizadas para definição e melhoria da sua atuação social?
		Como a organização direciona esforços para o fortalecimento da sociedade e das comunidades vizinhas, executando ou apoiando projetos voltados para o desenvolvimento nacional, regional, local ou setorial?
		Como a organização desenvolve parcerias, conscientiza, incentiva e envolve a força de trabalho, clientes, fornecedores e demais partes interessadas na implementação e apoio aos seus projetos sociais?
		Como é avaliado o grau de satisfação da sociedade, incluindo as comunidades vizinhas em relação à organização?
		Como as informações obtidas da sociedade e comunidades vizinhas são analisadas e utilizadas para intensificar a sua satisfação, aperfeiçoar ou desenvolver novos processos e produtos?
		Como a organização avalia e zela por sua imagem perante a sociedade, incluindo as comunidades vizinhas?
Informações e conhecimento	Informações da organização	Como são identificadas as necessidades de informações e de seu tratamento, para apoiar as operações diárias, acompanhar o progresso dos planos de ação e subsidiar a tomada de decisão em todos os níveis e áreas da organização?
		Como são definidos, desenvolvidos, implantados e melhorados os principais sistemas de informação, visando a atender às necessidades identificadas?
		Como é assegurada a atualização tecnológica dos sistemas desenvolvidos?
		Como a tecnologia de informação é utilizada para alavancar o negócio e promover a integração da organização com seus clientes, fornecedores e parceiros?
		Como as informações necessárias são colocadas à disposição dos usuários internos e externos à organização, incluindo clientes, fornecedores e parceiros?
		Como é gerenciada a segurança das informações?
	Ativos intangíveis e conhecimento organizacional	Como são identificados os ativos intangíveis que agregam valor ao negócio gerando um diferencial competitivo para a organização?
		Como os principais ativos intangíveis identificados são desenvolvidos?
		Como os principais ativos intangíveis são retidos e protegidos?
		Como são identificados e desenvolvidos os conhecimentos que sustentam o desenvolvimento das estratégias e operações?
		Como são compartilhados e retidos os conhecimentos da organização?
Pessoas	Sistemas de trabalho	Como a organização do trabalho é definida e implementada em alinhamento ao modelo de negócio, aos processos, aos valores e à estratégia da organização, visando ao alto desempenho e à inovação?
		Como as pessoas são selecionadas, interna e externamente, e contratadas em

Processos		consonância com as estratégias e as necessidades do modelo de negócio da organização?
		Como as pessoas recém-contratadas são integradas à cultura organizacional, visando a prepará-las para o pleno exercício das suas funções?
		Como o desempenho das pessoas e das equipes é avaliado de forma a estimular a obtenção de metas de alto desempenho, a cultura da excelência na organização e o desenvolvimento profissional das mesmas?
		Como a remuneração, o reconhecimento e os incentivos estimulam o alcance de metas de alto desempenho e a cultura da excelência?
	Capacitação e desenvolvimento	Como as necessidades de capacitação e desenvolvimento são identificadas?
		Como os programas de capacitação e o desenvolvimento abordam a cultura da excelência e contribuem para consolidar o aprendizado organizacional?
		Como é concebida a forma de realização dos programas de capacitação e de desenvolvimento considerando as necessidades da organização e das pessoas?
		Como a eficácia dos programas de capacitação é avaliada em relação ao alcance dos objetivos operacionais e às estratégias da organização?
		Como a organização promove o desenvolvimento integral das pessoas, como indivíduos, cidadãos e profissionais?
	Qualidade de vida	Como são identificados os perigos e tratados os riscos relacionados à saúde ocupacional, segurança e ergonomia?
		Como as necessidades e expectativas das pessoas da força de trabalho são identificadas, analisadas, compreendidas e utilizadas para definição e melhoria das práticas relativas às pessoas e dos benefícios, colocados à sua disposição?
		Como o bem-estar, a satisfação e o comprometimento das pessoas são avaliados?
		Como são tratados os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e o comprometimento das pessoas e como é mantido um clima organizacional favorável à criatividade, à inovação, à excelência no desempenho, e ao desenvolvimento profissional das pessoas e das equipes?
		Como a organização colabora para a melhoria da qualidade de vida das pessoas fora do ambiente de trabalho?
	Processos principais do negócio e de apoio	Como são identificados os processos de agregação de valor, em consonância com o modelo de negócio da organização?
		Como são determinados os requisitos aplicáveis aos processos principais do negócio e aos processos de apoio?
		Como os processos principais do negócio e os processos de apoio são projetados, visando ao cumprimento ou superação de requisitos estabelecidos?
		Como os processos principais do negócio e os processos de apoio são controlados, visando a assegurar o atendimento dos requisitos aplicáveis?
		Como a organização analisa e melhora os processos principais do negócio, processos de apoio e produtos?
Processos relativos a fornecedores	Como a organização identifica potenciais fornecedores e parceiros, desenvolve parcerias e a sua cadeia de suprimentos visando a assegurar a disponibilidade de fornecimento a longo prazo, melhorar o desempenho e o desenvolvimento sustentável da própria cadeia e agregar valor ao negócio?	
	Como a organização atua para erradicar o trabalho infantil e impedir o trabalho degradante e forçado na sua cadeia de suprimentos?	
	Como as necessidades e expectativas dos fornecedores são identificadas, analisadas, compreendidas e utilizadas para definição e melhoria das práticas relativas ao relacionamento com fornecedores?	
	Como os fornecedores são qualificados e selecionados?	
	Como é assegurado o atendimento aos requisitos da organização por parte dos fornecedores?	
	Como os fornecedores são avaliados e prontamente informados sobre seu desempenho?	
	Como a organização estimula a melhoria e a inovação nos processos de fornecimento e nos produtos adquiridos?	

		Como os fornecedores que atuam diretamente nos processos da organização são envolvidos e comprometidos com os princípios organizacionais, incluindo os relativos à responsabilidade socioambiental e à saúde e segurança?
	Processos econômico-financeiros	Como são determinados os requisitos de desempenho econômico-financeiro da organização e gerenciados os aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio?
		Como a organização assegura os recursos financeiros necessários para atender às necessidades operacionais?
		Como a organização define os recursos financeiros e avalia os investimentos necessários visando a suportar as estratégias e planos de ação?
		Como são quantificados e monitorados os riscos financeiros da organização?
		Como é elaborado e controlado o orçamento visando assegurar o atendimento dos níveis esperados de desempenho financeiro?
Resultados	Resultados econômico-financeiros	Este item aborda os resultados econômico-financeiros da organização, incluindo os relativos à estrutura, liquidez, atividade e rentabilidade.
	Resultados relativos aos clientes e ao mercado	Este item aborda os resultados relativos aos clientes e aos mercados, incluindo os referentes à imagem da organização.
	Resultados relativos à sociedade	Este item aborda os resultados relativos à sociedade, incluindo os referentes à responsabilidade socioambiental e ao desenvolvimento social.

Quadro 04 - Critérios e Itens de avaliação do Modelo de Excelência na Gestão (MEG)

Fonte: Adaptado de FNQ (2010)

O MEG utiliza o conceito de aprendizado, segundo o ciclo de PDCL (*Plan, Do, Check, Learn*), como descrito a seguir:

Segundo a FNQ (2010), a sobrevivência e o sucesso de uma organização estão diretamente relacionados à sua capacidade de atender às necessidades e expectativas de seus clientes, as quais devem ser identificadas, entendidas e utilizadas para que os produtos possam ser desenvolvidos, criando o valor necessário para conquistá-los e retê-los. Por outro lado, para que haja continuidade em suas operações, a organização também deve atuar de forma responsável com a sociedade e as comunidades com as quais interage, além das obrigações legais e regulamentares, contribuindo para o desenvolvimento socioambiental.

A liderança, de posse de todas essas informações, estabelece os princípios da organização, pratica e vivencia os fundamentos da excelência, impulsionando, com seu exemplo, a cultura da excelência na organização.

Os líderes, principais responsáveis pela obtenção de resultados que assegurem a satisfação de todas as partes interessadas e a perpetuidade da organização, analisam o desempenho da mesma e executam, sempre que necessário, as ações requeridas, consolidando o aprendizado organizacional.

As estratégias são formuladas pelos líderes para direcionar a organização e o seu desempenho, e para determinar sua posição competitiva. São estabelecidas metas que consideram as projeções da demanda e o desempenho projetado dos concorrentes. As estratégias são desdobradas em todos os níveis da organização em planos de ação, de curto e longo prazo. Recursos adequados são alocados para assegurar a implementação das estratégias. As estratégias, as metas e os planos são comunicados para as pessoas da força de trabalho e, quando pertinentes, para as demais partes interessadas. A organização avalia permanentemente a implementação das estratégias, monitora os respectivos planos e responde rapidamente às mudanças nos ambientes interno e externo.

Até esse momento, considerando os quatro critérios apresentados, tem-se a etapa de Planejamento (P) do ciclo PDCL da organização.

As pessoas que compõem a força de trabalho devem estar capacitadas e comprometidas, atuando em um ambiente propício à consolidação da cultura da excelência, para executar e gerenciar adequadamente os processos, criando valor para os clientes e aperfeiçoando o relacionamento com os fornecedores. A organização planeja e controla os seus custos e investimentos. Os riscos financeiros são quantificados e monitorados.

Conclui-se, nesse momento, a etapa referente à Execução (D) do PDCL.

Para efetivar a etapa do controle (C), são mensurados os resultados em relação à: situação econômico-financeira, clientes e mercado, pessoas, sociedade, processos principais do negócio e processos de apoio, e fornecedores. Os efeitos gerados pela implementação sinérgica das práticas de gestão e pela dinâmica externa à organização podem ser comparados às metas estabelecidas para eventuais correções de rumo ou reforços das ações implementadas.

Conclui-se, nesse momento, a etapa referente a Controle (C) do PDCL.

De acordo com FNQ (2010), esses resultados, em forma de informações e conhecimento, retornam a toda a organização, para que esta possa executar as ações e buscar o aprendizado organizacional. Essas informações representam a inteligência da organização, viabilizando a análise do desempenho e a execução das ações necessárias, em todos os níveis. A figura enfatiza as informações e o conhecimento como elementos que permitem a inter-relação de

todos os critérios e, portanto, entre todos os elementos que constituem a organização. A gestão das informações e dos ativos intangíveis é um elemento essencial à jornada, em busca da excelência.

Conclui-se, nesse momento, a etapa referente a Aprendizado (L) do PDCL.

SISTEMA DE PONTUAÇÃO

O sistema de pontuação visa a determinar o estágio de maturidade da gestão da organização nas dimensões de Processos gerenciais e Resultados da organização. Na dimensão de Processos gerenciais, são avaliados os fatores “Enfoque”, “Aplicação”, “Aprendizado” e “Integração”, definidos conforme descrito abaixo.

O fator “Enfoque” refere-se ao grau em que as práticas de gestão da organização apresentam:

- Adequação – atendimento aos requisitos do item, incluindo os métodos de controle, de forma apropriada ao perfil da organização;
- Proatividade – capacidade de se antecipar aos fatos, a fim de prevenir a ocorrência de situações potencialmente indesejáveis e aumentar a confiança e a previsibilidade dos processos.

O fator “Aplicação” refere-se ao grau em que as práticas de gestão da organização apresentam:

- Disseminação – abrangência, horizontal e verticalmente, pelas áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas, conforme pertinente a cada questão do item, considerando-se o perfil da organização;
- Continuidade – utilização periódica e ininterrupta. O fator “Aprendizado” refere-se ao grau em que as práticas de gestão da organização apresentam:
- Refinamento – aperfeiçoamentos decorrentes do processo de melhorias, o que inclui eventuais inovações tanto incrementais quanto de ruptura.

O fator “Integração” refere-se ao grau em que as práticas de gestão da organização apresentam:

- Coerência – relação harmônica com as estratégias e objetivos da organização;

- Interrelacionamento – implementação de modo complementar com outras práticas de gestão da organização, onde apropriado;
- Cooperação – colaboração entre as áreas da organização e entre a organização e as suas partes interessadas, onde pertinente, na implementação – planejamento, execução, avaliação ou aprendizado – das práticas de gestão.

Na dimensão de Resultados organizacionais, são avaliados os fatores “Relevância”, “Tendência”, e “Nível atual”, definidos conforme descrito abaixo.

O fator “Relevância” refere-se à importância do resultado para determinação do alcance dos objetivos estratégicos e operacionais da organização.

O fator “Tendência” refere-se ao comportamento do resultado ao longo do tempo.

O fator “Nível atual” refere-se ao grau em que os resultados organizacionais apresentam:

- Atendimento aos requisitos das partes interessadas;
- Comparação com o desempenho de outras organizações consideradas como referenciais pertinentes.

2.4.6 Business Process Maturity Model – BPMM

Segundo Aggio (2008), BPMM é orientado aos processos de negócio da organização, seja de produtos ou serviços, internos ou externos. Pode ser aplicado de forma exclusiva ou complementar, atuando como um framework para os esforços de melhoria em outros modelos como, por exemplo, COBIT, ITIL e ISO 9000.

O *Business Process Maturity Model* (BPMM) possui alguns princípios, como:

- Atributos de um processo podem ser avaliados para determinar sua capacidade de contribuir para os objetivos da organização.

- Processos qualificados podem não sobreviver a menos que a organização possua maturidade suficiente para mantê-los.
- A melhoria contínua de processos é introduzida da melhor forma como sendo um programa de mudanças organizacionais que busca sucessivamente aumentar a capacidade da organização.
- Cada estágio ou nível de maturidade traça fundamentos requeridos nos quais as futuras melhorias podem ser construídas.

O BPMM é dividido em cinco níveis de maturidade, sendo que cada estágio representa a maneira como a organização é transformada, na medida em que seus processos e capacidades são aperfeiçoados.

Níveis	Descrição
Inicial	Processos executados de maneira <i>ad-hoc</i> , gerenciamento inconsistente e com resultados difíceis de prever.
Gerenciado	A gestão equilibra os esforços dentro das unidades de trabalho, assegurando que estes sejam executados de uma maneira que se possa repetir o procedimento e satisfazer os compromissos primários dos grupos de trabalho. No entanto, outras unidades de trabalho, executando tarefas similares, podem usar diferentes procedimentos.
Padronizado	Processos padrões são sintetizados com base nas melhores práticas identificadas pelos grupos de trabalho, e procedimentos de adaptação são providos para suportar diferentes necessidades do negócio. Processos padronizados fornecem uma economia de escala e base para o aprendizado, através de meios comuns e experiências.
Previsível	As capacidades habilitadas pelos processos padronizados são exploradas e devolvidas às unidades de trabalho. O desempenho dos processos é gerenciado estatisticamente por todo o workflow, para entender e controlar a variação, de forma que os resultados dos processos possam ser previstos ainda em estados intermediários.
Inovando	Ações de melhorias proativas e oportunistas buscam inovações que possam fechar os gaps entre a capacidade atual da organização e a capacidade requerida para alcançar seus objetivos de negócio.

Quadro 05 - Níveis de maturidade do BPMM

Fonte: Adaptado de Aggio (2008).

O BPMM prevê quatro tipos de avaliação, que variam conforme a duração e detalhamento das análises:

Avaliação	Descrição
Inicial	Superficial, de baixo custo e com rápida duração. Realiza-se um overview sobre a conformidade com o BPMM, as evidências não são analisadas em profundidade e poucas entrevistas são conduzidas. Dados quantitativos são coletados.
De Progresso	Avaliação de todas as áreas de processo e práticas dentro do escopo do nível de maturidade. Estabelece o progresso no alcance de um próximo nível ou antecipa os resultados de uma Avaliação Confirmatória. Esta avaliação é demorada. Dados quantitativos são coletados e comparados aos resultados obtidos em entrevistas e análises dos artefatos.
De Fornecedor	Esta avaliação é semelhante à Avaliação de Progresso; no entanto, nenhum colaborador da empresa avaliada faz parte do time de avaliação.

	Normalmente, é executada no processo de seleção de fornecedores. Dados quantitativos são coletados e as descobertas podem ser usadas para desenvolvimento de compromissos contratuais de melhorias que podem ser verificadas através de Avaliações de Progresso, de Fornecedor ou Confirmatória.
Confirmatória	Uma avaliação completa de todas as áreas de processo e práticas dentro do escopo do nível de maturidade avaliado. Este tipo de avaliação envolve todos os tipos de evidências descritas anteriormente. As evidências são testadas, de um modo geral, pela organização, para assegurar que o time de avaliação tem capacidade suficiente para determinar a amplitude da conformidade.

Quadro 06 : Tipos de avaliação do BPMM

Fonte: Adaptado de Aggio (2008).

Dados quantitativos são coletados para investigar o desempenho e resultados das práticas. O time de avaliação testa se cada prática está sendo implementada e se alcança seus objetivos. As organizações podem declarar o atendimento de um nível de maturidade, somente, se estabelecido por uma Avaliação Confirmatória.

2.4.7 Process and Enterprise Maturity Model – PEMM

O PEMM, segundo Hammer (2007), é um arcabouço que ajuda o executivo a entender, formular e avaliar iniciativas de transformação de processos. Hammer (2007) isolou dois grupos distintos de atributos necessários para o desempenho excepcional de processos de negócios por um longo período de tempo.

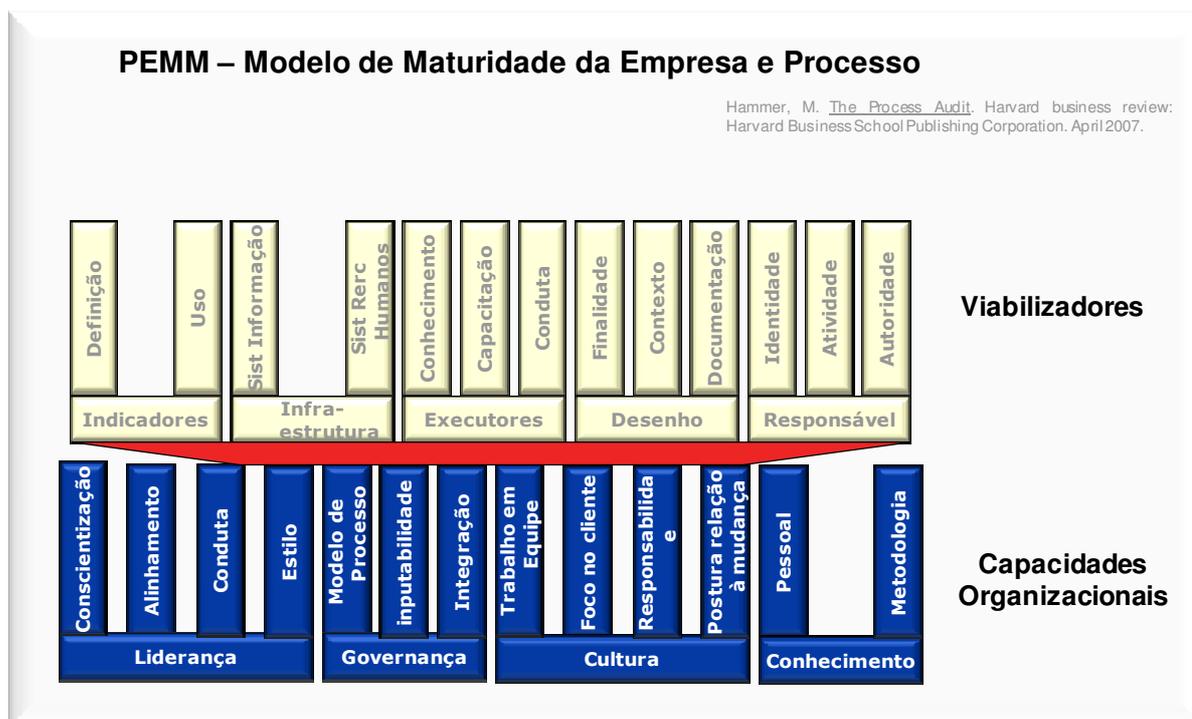


Figura 05 – PEMM – O modelo de maturidade da empresa e processo

Fonte: Autora

Atributos	Tipo	Descrição
Viabilizadores de processos	Desenho	Abrangência da especificação de como o processo deve ser executado
	Executores	Quem executa o processo, sobretudo no tocante a sua capacidade e conhecimento
	Responsável	Alto executivo com responsabilidade pelo processo e seus resultados
	Infra-estrutura	Sistemas de informação e gestão que dão apoio ao processo
	Indicadores	Indicadores usados pela empresa pra monitorar o desempenho do processo
Capacidades organizacionais	Liderança	Altos executivos que apóiam a criação de processos
	Cultura	Valores como foco no cliente, trabalho em equipe, imputabilidade pessoal e disposição a mudar
	Conhecimento	Capacitação e metodologia para reengenharia de processos
	Governança	Mecanismos para gestão de projetos complexos e iniciativas de mudança

Quadro 07 : Modelo PEMM

Fonte: Hammer (2007)

Embora a reengenharia de processos já não seja a terra incógnita que um dia foi, um problema obstinadamente persiste: a maioria das empresas tende a sobrepor novos processos a uma organização funcional já estabelecida.

Um processo deve ter um desenho bem delineado; sem isso, quem o executa não saberá o que fazer, ou quando. Aqueles que executam o processo, os executores, devem ter capacitação e conhecimento adequados; sem isso, serão incapazes de implementar o desenho. É preciso haver um responsável, um alto executivo com responsabilidade e autoridade para garantir que o processo dê resultados; sem isso, a coisa toda perde o rumo. A empresa deve alinhar sua infraestrutura (como tecnologia da informação e sistemas de Recursos Humanos) para respaldar o processo, sem isso, solapará seu desempenho.

Por último, deve criar e usar indicadores certos para avaliar o desempenho do processo ao longo do tempo; sem isso, não produzirá os resultados certos. Esses viabilizadores dão a um processo o potencial de gerar alto desempenho.

Todos esses viabilizadores são interdependentes: na ausência de um, os demais serão ineficazes. Um responsável sem força não pode implementar um processo com desenho sólido. Executores com baixa capacitação não podem levar o desenho a cabo. Um desenho ruim não pode otimizar os indicadores do processo, por mais bem formulados que sejam. Um processo desprovido de fator viabilizante pode até dar resultados no curto prazo, graças à execução sobre-humana ou à intervenção de executivos, mas tais resultados não vão durar.

De acordo com Hammer (2007), foram identificados e definidos quatro níveis de potência e viabilizadores de processos (P-1, P-2, P-3 e P-4). A força dos viabilizadores determina o grau de maturidade do processo – ou sua capacidade de promover um alto desempenho ao longo do tempo. Se os cinco viabilizadores estiverem no nível P-1, o processo está no nível P-1. Se apenas quatro dos cinco viabilizadores subirem a outro nível, não dá para dizer que o processo atingiu esse patamar; seu lugar seguirá sendo nível abaixo. Se qualquer dos viabilizadores for débil a ponto de não atingir sequer o P-1, o processo automaticamente fica no nível P-0.

É o estado natural das coisas em uma organização que não buscou desenvolver seus processos de negócios. No nível P-0, o funcionamento do processo é errático. No P-1, o processo é confiável e previsível, é estável. No P-2, o processo dá resultados superiores, pois a empresa o projetou e implementou de um extremo ao outro da organização. No nível seguinte, o P-3, o processo gera um desempenho ótimo, porque pode ser integrado, se necessário, a outros processos internos, para maximizar sua contribuição para desempenho da empresa. Por último, no nível P-4, o processo supera todos na categoria, extrapolando as fronteiras da empresa e chegando, com seus tentáculos, até fornecedores e clientes.

Para criar um processo de alto desempenho, a empresa precisa oferecer um ambiente propício. Deve possuir ou adquirir capacidades organizacionais em quatro áreas: liderança, cultura, conhecimento, governança. Primeiro, seus altos executivos devem estar comprometidos com a abordagem ao processo. A reengenharia de processos exige vastas mudanças organizacionais, que costumam enfrentar resistência hierárquica abaixo.

Com isso, iniciativas desprovidas do aval de altos executivos podem afundar. Segundo, somente uma organização, cuja cultura preze o cliente, o trabalho em equipe, a imputabilidade pessoal e a disposição a mudar, será capaz de empreender um projeto de transformação, baseado em processos. Terceiro, a empresa deve ter gente com qualificação, ou conhecimentos, para promover a reengenharia – que não é tarefa para amadores ou improvisadores. E, por último, deve contar com mecanismos para reger projetos e iniciativas de mudança e, assim, evitar que o avanço seja impedido por caos e conflitos.

Se todos esses recursos não estiverem presentes na empresa, será impossível, para a organização, institucionalizar os viabilizadores e sustentar o desempenho dos processos.

Assim, existem quatro níveis de capacidades: E-1, E-2, E-3 e E-4. Capacidades organizacionais mais fortes abrem caminho para viabilizadores mais fortes, o que gera processos com desempenho melhor. Logo, a empresa, com capacidade E-1 em liderança, cultura, conhecimento e governança, está pronta para alçar todo processo ao nível P-1; quando as quatro capacidades atingem o E-2, pode passar os processos para o P-2 e por aí afora.

Viabilizadores de processos e capacidades organizacionais criam um extenso arcabouço, que permite à empresa avaliar a maturidade de seus processos de negócios e a receptividade da organização a mudanças fundadas em processos. A extensão do modelo derruba a disseminada tese de que mexer com processos é fácil. Ao mesmo tempo, a existência de vários níveis de maturidade indica que a empresa não precisa se planejar para ir, de uma tacada só, do zero à perfeição. A estrutura gradativa indica que há um caminho a percorrer para instituir processos na empresa, o que aplaca a ansiedade e elimina a confusão.

Segundo Hammer (2007), o PEMM é diferente de outros modelos de maturidade de processos, como o Capability Maturity Model Integration (CMMI) da Carnegie Mellon (válido para processos específicos como desenvolvimento e aquisição de software). O arcabouço CMMI identifica melhores práticas para processos específicos e avalia a maturidade da organização de acordo com o total de práticas implementadas dessa lista.

Já o PEMM serve para empresas de todo o setor e não especifica qual deveria ser o aspecto de um processo em particular. Identifica as características que todo processo e toda a empresa deveriam ter para projetar e implementar um processo de alto desempenho. O PEMM pode ser aplicado a todos os processos de uma empresa, permitindo uma abordagem única por toda a organização, a fácil troca de experiências e a rápida comparação de resultados.

Participar de avaliações do PEMM é algo educativo, mas livre de formalidade e da suscetibilidade comumente associadas a essa atividade. A natureza estruturada do modelo, seu alicerce na experiência da empresa e sua plausibilidade intuitiva deixam altos executivos e o pessoal da linha de frente mais receptivos à mudança, baseada em processos. Com o PEMM, o pessoal aprende sobre processos e organizações centradas em processos fazendo, não ouvindo.

2.4.7.1 O quadro a seguir é formado pelo conjunto dos itens Liderança, Governança, Cultura e Conhecimento relacionado às Capacidades Organizacionais. Cada um deles ainda é subdividido em outro grupo de capacidades. Segundo Hammer (2007), a empresa deve desenvolver maturidade nesse conjunto de itens de forma a sustentar o desenvolvimento de seus processos.

		E-1	E-2	E-3	E-4
Liderança	Conscientização	Alta equipe executiva da empresa reconhece necessidade de melhorar desempenho operacional, mas tem compreensão limitada do poder de processos de negócio.	Pelo menos um alto executivo entende a fundo o conceito de processo de negócios, como a empresa pode usá-lo para melhorar o desempenho e o que sua implementação envolve.	Alta equipe executiva encara a empresa, sob a ótica de processos, e possui uma visão da empresa e de seus processos	Alta equipe executiva encara o próprio trabalho, sob a ótica de processos, e vê a gestão de processos não como projeto, mas como um modo de administrar os negócios.
	Alinhamento	Liderança do programa de processos reside em escalões intermediários de gerência.	Alto executivo assumiu a liderança do programa de processos e a responsabilidade por ele.	Há forte alinhamento na alta equipe executiva em relação ao programa de processos. Há, também, uma rede de indivíduos espalhados pela empresa que ajuda a promover iniciativas de processos.	Toda a empresa exhibe entusiasmo em relação à gestão de processos e exerce papel de liderança em iniciativas de processos.
	Conduta	Alto executivo endossa o aprimoramento operacional e nele investe	Alto executivo estabeleceu publicamente metas de desempenho ousadas (em termos de clientela) e está preparado para alocar recursos, fazer profundas mudanças e remover obstáculos para consecução dessas metas.	Altos executivos atuam como equipe, conduzem a empresa por meio de seus processos e participam ativamente do programa de processos.	Integrantes da alta equipe executiva executam o próprio trabalho como processos, focam o planejamento estratégico em processos e abrem novas oportunidades de negócios com base em processos de alto desempenho.
	Estilo	Alta equipe executiva começou a migrar de estilo autoritário e hierárquico para estilo aberto, colaborativo.	Alta equipe executiva, a cargo do programa de processos, está convencida da necessidade de mudança e vê processos como instrumento crucial para tal.	Alta equipe executiva delegou controle e autoridade aos responsáveis por processo e aos executores do processo.	Alta equipe executiva exerce liderança por meio de visão e influência, e não por meio de comando e controle.
Governança	Modelo de Processo	Empresa identificou certos processos de negócios	Empresa criou modelo completo de processos organizacionais e alta equipe executiva já assinou embaixo.	Modelo de processos da empresa foi disseminado por toda a organização, é usado para definir prioridades em projetos e é vinculado a tecnologias e arquiteturas.	Modelo de processos da empresa foi ampliado para a conexão com o de clientes e fornecedores. Empresa também usa modelo em desenvolvimento de estratégias.

	Imputabilidade	Gerentes de áreas específicas são responsáveis por desempenho e gerentes de projetos por iniciativas de aprimoramento.	Responsáveis por processo respondem por processo, sob seu comando, enquanto comitê supervisor é responsável por progresso geral da empresa com processos.	Responsáveis por processo partilham a responsabilidade por desempenho da empresa	Conselho de processos atua como instância mais elevada da gestão, executores partilham a responsabilidade por desempenho da empresa.
	Integração	Um ou mais grupos defendem e apoiam técnicas de aprimoramento de processos possivelmente distintas	Entidade informal de coordenação se encarrega da gestão de programas, enquanto comitê supervisor aloca recursos para projetos de reengenharia de processos.	Central formal de gestão de programas, chefiada por um diretor de processos, coordena e integra todos os projetos de processos, enquanto um conselho de processos cuida de questões de integração interprocessos. Empresa administra e aplica todas as técnicas e ferramentas de aprimoramento de processos. de maneira integrada.	Responsáveis por processos trabalham com colegas do mesmo nível em clientes e fornecedores para promover integração de processos interempresa.
Cultura	Trabalho em Equipe	Trabalho em equipe é centrado em projetos, ocasional e atípico.	Empresa faz uso regular de equipes transfuncionais para iniciativas de aprimoramento.	Trabalho em equipe é norma entre executores de processos e prática corriqueira entre gerentes.	Trabalho em equipe com clientes e fornecedores é prática corriqueira.
	Foco no Cliente	É disseminada a noção de que o foco no cliente é importante, mas há limitado entendimento do real significado disso. Há, também, incerteza e conflito em relação a como atender às necessidades de clientes	Funcionários entendem que finalidade de seu trabalho é gerar um valor extraordinário para o cliente.	Funcionários entendem que clientes exigem excelência uniforme e experiência homogênea.	Funcionários buscam colaboração com parceiros comerciais para satisfazer necessidades de clientes finais.
	Responsabilidade	Responsabilidade por resultados é de gerentes	Pessoal de linha de frente começa a assumir responsabilidade por resultados	Funcionários se sentem responsáveis por resultados da empresa	Funcionários consideram sua missão atender aos clientes e atingir um desempenho cada vez melhor
	Postura em Relação à Mudança	Há crescente aceitação na empresa da necessidade de se empreenderem mudanças modestas	Funcionários estão preparados para mudanças consideráveis no modo como o trabalho é executado.	Funcionários estão prontos para grande mudança multidimensional.	Funcionários encaram mudança como inevitável e a acolhem como fenômeno regular.

Conhecimento	Pessoal	Pequeno grupo de indivíduos está altamente ciente do poder de processos.	Grupo de especialistas é capacitado em reengenharia e implementação de processos, gestão de projetos, comunicação e gestão de mudanças.	Grupo de especialistas é capacitado em gestão de mudanças em grande escala e transformação de empresas.	Empresa conta com número considerável de pessoas capacitadas em reengenharia e implementação de processos, gestão de projetos, gestão de programas e gestão de mudanças. Há, ainda, processo formal para desenvolver e manter esses quadros.
	Metodologia	Empresa adota uma ou mais metodologias para solucionar problemas de execução e promover avanços incrementais em processos	Equipes de reengenharia de processos têm acesso à metodologia básica de reengenharia de processos	Empresa criou e padronizou processo formal de reengenharia de processos e o integrou a processo padrão de aprimoramento de processos	Gestão e reengenharia de processos viraram competências básicas e foram integradas a sistema formal que inclui monitoramento do ambiente, planejamento de mudanças, implementação e inovação centrada em processos

Quadro 08 : Capacidades Organizacionais do PEMM
 Fonte: Adaptado de Hammer (2007)

2.4.7.2 O quadro a seguir é formado pelo conjunto dos itens Indicadores, Infraestrutura, Executores, Desenho e Responsável relacionado aos Viabilizadores de Processo. Cada um deles ainda é subdividido em outro grupo de viabilizadores. Segundo Hammer (2007), a empresa deve desenvolver maturidade nesse conjunto de itens de forma a desenvolver seus processos.

		Sistemas de TI	Sistema de TI	Sistema de TI	Sistema de TI de
Indicadores	Sistemas de Informação Definição	Projetos tem fraca aderência, bastando de custo e qualidade.	Indicadores a partir de abrangente toda a extensão específica do processo funcional de dentro do processo de exigência de clientes.	Indicadores do processo com e indicadores em que abrangente vários processos são empregados sustentando o processo.	Indicadores do processo são derivados de metas padrões da empresa para comunicação interempresa, sustenta o processo.
	Sistemas de Recursos Humanos Usos	Gerentes de áreas específicas	Desenho do processo determina	Sistemas de contratação,	Sistemas de contratação,
		Gerentes usam indicadores do processo para resolução de problemas, na área de desempenho, do processo de desempenho falho e promover avanços em sua área específica.	Definição de papéis, definição de cargos para comparar seu desempenho a Capacitação, reconhecimento dos membros da documentação da necessidades do cliente, e para definir metas de desempenho.	Desenvolvimento, Gerentes, apresentação e reconhecimento do processo para seu resultado de processo. Usar plano montado, equilíbrio à luz das necessidades da empresa diária do processo.	Desenvolvimento e reconhecimento e metas informações e usar de elaboração no planejamento e mudança organizacional na empresa e entre empresas.

	Documentação Conhecimento	Documentação do processo é restrita à execução específica e execução, mas identificar informações das organizações envolvidas na execução do processo.	Desenhos são papéis e documentos do fluxo de trabalho; como seu trabalho afeta clientes, colegas envolvidos no processo e desempenho do processo; e metas de desempenho e	Documentação do processo em descrição com interação com outros processos do negócio e expectativas de desempenho da empresa e do processo e do sistema e da equipe e do trabalho da empresa e outros processos e	Representação etnográfica bem do sistema empresarial e suas características são das expectativas de desempenho seu trabalho e análise do desempenho no interior da empresa. e reconfigurações no processo.
Executores	Identidade	Responsável pelo processo é um indivíduo ou grupo informalmente organizado de pessoas e desempenho do processo.	Indivíduos da empresa criou o papel de responsável pelo processo e um alto gerente com autoridade e credibilidade.	Processo é propriedade para o executor em termos de alocação de tempo e atenção pessoal.	Responsável pelo processo pertence à maioria dos gestores da implementação de mudanças.
	Capacitação	Responsável pelo processo é um indivíduo ou grupo informalmente organizado de pessoas e desempenho do processo.	Responsável pelo processo é um indivíduo ou grupo informalmente organizado de pessoas e desempenho do processo.	Responsável pelo processo é um indivíduo ou grupo informalmente organizado de pessoas e desempenho do processo.	Responsável pelo processo é um indivíduo ou grupo informalmente organizado de pessoas e desempenho do processo.
Responsável	Condução	Responsável pelo processo é um indivíduo ou grupo informalmente organizado de pessoas e desempenho do processo.	Responsável pelo processo é um indivíduo ou grupo informalmente organizado de pessoas e desempenho do processo.	Responsável pelo processo é um indivíduo ou grupo informalmente organizado de pessoas e desempenho do processo.	Responsável pelo processo é um indivíduo ou grupo informalmente organizado de pessoas e desempenho do processo.
	Atividade	Responsável pelo processo é um indivíduo ou grupo informalmente organizado de pessoas e desempenho do processo.	Responsável pelo processo é um indivíduo ou grupo informalmente organizado de pessoas e desempenho do processo.	Responsável pelo processo é um indivíduo ou grupo informalmente organizado de pessoas e desempenho do processo.	Responsável pelo processo é um indivíduo ou grupo informalmente organizado de pessoas e desempenho do processo.
Desenho	Finalidade	Responsável pelo processo é um indivíduo ou grupo informalmente organizado de pessoas e desempenho do processo.	Responsável pelo processo é um indivíduo ou grupo informalmente organizado de pessoas e desempenho do processo.	Responsável pelo processo é um indivíduo ou grupo informalmente organizado de pessoas e desempenho do processo.	Responsável pelo processo é um indivíduo ou grupo informalmente organizado de pessoas e desempenho do processo.
	Autoridade	Responsável pelo processo é um indivíduo ou grupo informalmente organizado de pessoas e desempenho do processo.	Responsável pelo processo é um indivíduo ou grupo informalmente organizado de pessoas e desempenho do processo.	Responsável pelo processo é um indivíduo ou grupo informalmente organizado de pessoas e desempenho do processo.	Responsável pelo processo é um indivíduo ou grupo informalmente organizado de pessoas e desempenho do processo.
	Contexto	Responsável pelo processo é um indivíduo ou grupo informalmente organizado de pessoas e desempenho do processo.	Responsável pelo processo é um indivíduo ou grupo informalmente organizado de pessoas e desempenho do processo.	Responsável pelo processo é um indivíduo ou grupo informalmente organizado de pessoas e desempenho do processo.	Responsável pelo processo é um indivíduo ou grupo informalmente organizado de pessoas e desempenho do processo.
				desempenho.	expectativas mútuas de desempenho

Quadro 09 : Viabilizadores de Processo do PEMM – Desenho e Responsável

Fonte: Adaptado de Hammer (2007)

2.5 ABORDAGENS DE MATURIDADE EM GESTÃO POR PROCESSOS

As próximas cinco abordagens foram selecionadas porque têm uma relação direta com gestão por processos e medição da maturidade em gestão por processos (HÜFFNER, 2004):

1. DeToro e MacCabe (1997): maturidade em gestão por processos;
2. Pritchard e Armistead (1999): maturidade em gestão por processos;
3. Gal (2002 apud HÜFFNER, 2004): maturidade do processo;
4. Maull et al (2003): maturidade em reengenharia de processos de negócio;
5. Harmon (2004): maturidade em processo de negócio.

2.5.1 Abordagem de maturidade DeToro and McCabe

Essa abordagem introduziu o termo gestão por processos como uma coleção de abordagens existentes, como: melhoria contínua, benchmarking e reengenharia. DeToro e McCabe afirmaram que uma abordagem de gestão por processos pode ajudar a melhorar o desempenho da organização. Isso pode ser alcançado selecionando áreas de melhoria corretas e aplicando estratégias de melhoria apropriadas (HÜFFNER, 2004).

DeToro e McCabe (1997) forneceram um guia de como escolher a abordagem apropriada, para melhoria de processo: troca, redesenho e reparo. Eles criaram cinco condições para classificação dos processos: insalubre, não competitivo, competitivo, melhor da classe, classe mundial. Um processo de classe mundial é altamente desenvolvido e, portanto, uma eventual melhoria seria suficiente para consertá-lo, enquanto um processo insalubre, que é ineficaz e ineficiente, deveria ser substituído.

Eficácia (nível de satisfação do cliente)		Condição do processo		Estratégia
5		Classe mundial	A organização é reconhecida como de desempenho superior pelos clientes, competidores e é frequentemente benchmark.	Reparar
4		Melhor da classe	A organização excede as expectativas dos clientes e os processos excedem o desempenho dos processos dos competidores	Reparar e redesenhar
3		Competitivo	Esta organização atende todos os requisitos dos clientes e requisitos internos	Reparar e redesenhar
2		Não competitivo	Esta organização não satisfaz necessidades dos clientes ou requisitos internos	Redesenhar e trocar
1	Insalubre		Esta organização é ineficaz e ineficiente e tem risco de falhar.	Trocar
	1 2 3 4 5			
	Eficácia (nível de satisfação do cliente)			

Figura 06 - Condições do processo
 Fonte: Adaptado de Hüffner (2004)

2.5.2 Abordagem de maturidade Pritchard e Armistead

Pritchard e Armistead (1999) listam, em seu artigo, o resultado da pesquisa e estudo de caso sobre gestão por processos em organizações europeias. No artigo, eles citam cinco fases da gestão por processos: não iniciada, apenas começando, avançou de alguma forma, bem avançada e classe mundial. Para efeito de pesquisa, eles dividiram os entrevistados em dois grupos: fase inicial e evoluíram bem. Quando na fase inicial, estão incluídas as três primeiras etapas e, quando na fase evoluíram bem, os dois últimos. Foram encontradas evidências de que a maioria estava em uma fase precoce da gestão por processos.

2.5.3 Abordagem de maturidade de Gal

Em sua tese de mestrado, Gal (2002 apud HÜFFNER, 2004) desenvolve um modelo para avaliar o processo de gestão da indústria de serviços. Baseado em leituras, estudo de caso e modelos existentes de maturidade, são identificados 201 critérios, que são vistos como fatores importantes no processo de gestão. Os critérios são distribuídos em 29 categorias, que abrangem muitos aspectos de uma organização.

2.5.4 Abordagem de maturidade de Maull et al.

Maull (2003) apresenta cinco importantes fatores, subdivididos em 10 dimensões, que caracterizam a maturidade de implementações de reengenharia de processo. Além disso, cinco estágios de maturidade são identificados. No primeiro nível, as organizações estão em uma fase inicial de um projeto de reengenharia de processo, definindo escopo e objetivos. Nesse estágio, a tecnologia da informação é um importante fator. No segundo nível, as organizações estão se movendo da definição do projeto para execução. No terceiro nível, o projeto foi recentemente concluído ou está em fase final de conclusão. No quarto nível, estas organizações estão capturando conhecimento sobre o projeto concluído. No quinto nível de maturidade, organizações usam o conhecimento adquirido para aplicar reengenharia em toda a organização.

2.5.5 Abordagem de maturidade de Harmon

Harmon (2004) cria um guia informal para avaliar inicialmente e facilmente uma organização e seus processos, e para aumentar o interesse e o conhecimento nas práticas de processos de negócio.

Baseado no CMM, Harmon (2004) define cinco níveis de maturidade (inicial, repetível, definido, gerenciado e otimizado), fornecendo uma explicação de cada nível e o número de ações a serem empreendidas. O modelo de Harmon, comparado com o CMM, tira o foco da melhoria do processo de desenvolvimento de software, para uma abordagem mais ampla da organização. Do primeiro ao terceiro nível, os processos tornam-se entendidos, definidos e medidos. Isso é definido por Harmon (2004) como um alinhamento horizontal, ou seja, a definição de todos os processos e subprocessos de um processo principal.

O objetivo do nível quatro, segundo Harmon (2004), é estabelecer um completo e integrado gerenciamento de processo e sistema de medição. Cada processo deverá se alinhar com seu objetivo estratégico. No nível cinco, o processo está na fase de otimização e corresponde à abordagem de melhoria contínua.

2.6 COMPARAÇÃO E EVOLUÇÃO

Nesta pesquisa, será utilizada a comparação e evolução dos modelos de maturidade em gestão por processos desenvolvidos por Hüffner (2004).

A avaliação está dividida em dois pontos: sobre a concepção dos modelos e em que medida os modelos cobrem aspectos da gestão por processos. A avaliação foi baseada em um conjunto de 12 critérios.

Item de avaliação	Descrição
Escopo	A abrangência da avaliação, que pode ser toda a organização, uma unidade de negócio ou um processo;
Níveis de maturidade	A avaliação pode resultar em três diferentes declarações de maturidade. Primeiro, a escala de maturidade de uma empresa pode ser calculada. Em segundo lugar, a avaliação pode revelar um número de níveis de maturidade paralelos, não interligados. A terceira abordagem combina as duas primeiras. Níveis hierárquicos de maturidade podem ser avaliados de forma independente, mas em seguida, uma métrica é definida para consolidar esses resultados em um nível de maturidade;
Foco	A avaliação de maturidade tanto pode ser geral ou centrada em uma área específica;
Objetivo	Um modelo de maturidade pode ter três diferentes objetivos: maximização da maturidade, isso significa que a organização visa a alcançar o maior nível. O segundo objetivo é a realização de um nível adequado de maturidade, que não é necessariamente o nível mais alto de maturidade. O terceiro objetivo é aplicação de uma escala ou avaliação modificável.
Orientação	A avaliação centra-se em processos e resultados. O termo processos refere-se à maneira como os negócios são conduzidos, enquanto os resultados se referem ao desfecho desses processos.
Abrangência	Todos os modelos de maturidade são projetados para medir a maturidade da situação as-is. A primeira extensão é determinação de um apropriado nível de maturidade to-be para a organização avaliada. A próxima extensão é fornecer um suporte para conquista do nível to-be apropriado.
Empiricamente testada	Os modelos podem ser testados empiricamente ou não.
Adaptabilidade	Diz respeito ao grau em que os modelos de maturidade podem ser aplicados dentro de diferentes indústrias, empresas, unidades empresariais ou filiais, ou países.
Confiabilidade	Qualquer tipo de avaliação tem que ser confiável, o que significa que uma reavaliação, nas mesmas circunstâncias, conduz aos mesmos resultados.
Benchmarking	Capacidade de comparar.
Complexidade	A complexidade dos modelos de maturidade é refletida nas suas métricas, documentação e procedimento de avaliação.
Reconhecimento	O reconhecimento e aceitação de um modelo são caracterizados pela sua distribuição nacional e internacional, número de organizações onde é aplicado e pela sua idade.

Para cada critério, duas ou três características foram pré-definidas.

Critérios	Características		
	Empresa	Unidade de Negócio	Processo
Escopo	Um	Muitos (paralelos)	Muitos (hierárquicos)
Níveis de maturidade	Específico	Geral	
Foco	Maximização	Otimização	
Objetivo	Processo	Ambos	Resultado
Orientação	Medição de Maturidade	Determinar maturidade apropriada	Melhorar maturidade
Abrangência	Não	Sim	
Empiricamente testada	Baixa	Média	Alta
Adaptabilidade	Baixa	Média	Alta
Confiabilidade	Impossível	Não aplicável	Possível
Benchmarking	Baixa	Média	Alta
Complexidade	Baixo	Médio	Alto

Quadro 10 : Critérios de comparação de modelos de maturidade

Fonte: Adaptado de Hüffner (2004)

Hüffner (2004) utilizou os critérios acima para comparação entre os modelos de maturidade.

Modelos de maturidade	CMM	EFQM	MBNQA
Critérios			
Escopo	Processo	Empresa	Empresa
Níveis de maturidade	Um	Um/Muitos	Um/Muitos
Foco	Específico	Geral	Geral
Objetivo	Maximização	Maximização	Maximização
Orientação	Processo	Ambos	Ambos
Abrangência	Medição de Maturidade	Medição de Maturidade	Medição de Maturidade
Empiricamente testada	Sim	Sim	Sim
Adaptabilidade	Baixa	Alta	Alta
Confiabilidade	Alta	Alta	Alta
Benchmarking	Possível	Possível	Possível
Complexidade	Média	Alta	Alta
Reconhecimento	Alto	Médio	Alto

Quadro 11 - Comparação de modelos de maturidade

Fonte: Adaptado de Hüffner (2004)

Abordagens	De Toro	Pritchard	Gal	Mauil	Harmon
Critérios					
Escopo	Processo	Empresa	Processo	Empresa	Processo / Empresa
Níveis de maturidade	Um	Um	Um / Muitos	Um	Um
Foco	Específico	Geral	Específico	Específico	Geral
Objetivo	Máximo	Máximo	Máximo	Máximo	Máximo
Orientação	Processo	Processo	Ambos	Processo	Processo
Abrangência	Mede Melhora	Mede	Mede	Mede	Mede
Empiricamente testada	Não	Sim	Sim	Sim	Não
Adaptabilidade	Alta	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa
Confiabilidade	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa
Benchmarking	Não Aplicável				
Complexidade	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa
Reconhecimento	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo

Quadro 12 - Comparação das abordagens de maturidade

Fonte: Adaptado de Hüffner (2004)

As principais deficiências destacadas por Hüffner foram: o enfoque específico, a baixa capacidade de adaptação, e também a baixa confiabilidade e reconhecimento. Além disso, nenhum dos modelos foi projetado para identificar um nível de maturidade adequado, uma vez que todos eles focam maximização. Apenas DeToro e McCabe fornecem algum tipo de orientação para melhorar a situação, enquanto todos os outros modelos determinam o plano de melhoria, implicitamente, através da identificação de pontos fracos.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 INTRODUÇÃO

De acordo com Silva e Menezes (2001), esta pesquisa pode ser classificada da seguinte forma:

- Quanto à natureza: é aplicada porque objetiva gerar conhecimentos, para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas;
- Quanto à forma de abordagem do problema: é qualitativa, porque considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem;
- Quanto aos seus objetivos: é exploratória, porque visa a proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo explícito ou construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão;

Quanto ao método científico, foi utilizado o método hipotético-dedutivo, que tem o objetivo de explicar o conteúdo de premissas, por uma cadeia de raciocínio em ordem descendente, de análise do geral para o particular, chegando a uma conclusão.

Gil (2008) refere-se à pesquisa como um conjunto de ações que visa a encontrar solução para um problema proposto, usando procedimentos científicos. Este trabalho foi desenvolvido por meio de uma pesquisa acerca dos temas “gestão por processos”, “maturidade em gestão por processos” e “modelos de excelência na gestão”.

Sobre a metodologia de trabalho, a dissertação foi desenvolvida nas seguintes fases:

- Fase 1 – exploração bibliográfica: foram pesquisados artigos, livros, relatórios e orientações preliminares sobre o tema, com leitura e seleção das principais referências para o desenvolvimento da monografia;
- Fase 2 – estruturação da dissertação: definição da estrutura do trabalho, através de discussões com o orientador;
- Fase 3 – desenvolvimento da dissertação: análise dos temas principais. Nesta fase, foi realizada a redação do texto e busca de informações complementares;
- Fase 4 – conclusão: síntese, através de reflexão sobre os resultados das fases anteriores, envolvendo redação de texto e busca de informações complementares.

3.2 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO MÉTODO

Yin (2005) introduz três critérios que permitem a correta escolha das cinco maiores metodologias da pesquisa. O primeiro critério refere-se ao tipo da pesquisa. O segundo cobre a grade de controle do pesquisador sobre o comportamento de eventos. O terceiro critério está relacionado à natureza histórica ou contemporânea da pesquisa.

Estratégia	Forma de pesquisar	Requer controle sobre o comportamento de eventos	Focos em eventos contemporâneos?
Experimento	Como e por quê?	Sim	Sim
Pesquisa	Quem, o que, onde, quantos e quanto?	Não	Sim
Análise de arquivos	Quem, o que, onde, quantos e quanto?	Não	Sim/Não
Histórico	Como e por quê?	Não	Não
Estudo de caso	Como e por quê?	Não	Sim

Quadro 13 - Situação relevante para diferentes estratégias de pesquisa

Fonte: Hüffner (2004)

A dissertação abrange os três critérios relacionados com estudos de caso. A forma de pesquisar é Como e por quê? Não há necessidade de ter controle sobre o comportamento dos acontecimentos, porque a intenção é reunir as informações. Finalmente, a maturidade em gestão por processos pode, certamente, ser considerada como evento contemporâneo.

Justificativa para o número de casos

Segundo (Yin 2005), o estudo de caso único deve ser feito quando este representa um caso especial, extremo ou crítico para o pesquisador tanto em termos positivos quanto negativos. Este trabalho não se utilizará dessa estratégia, pois objetiva o estudo comparativo de duas unidades para melhor compreensão do fenômeno.

Para esta pesquisa, foram selecionados dois casos. Estudos de casos múltiplos envolvem a comparação de vários casos através da comparação de similaridades ou diferenças entre as unidades pesquisadas.

O objetivo da elaboração de estudos de caso também visa aumentar a confiabilidade da pesquisa e a percepção de semelhanças e diferenças na comparação dos modelos.

3.3 CRITÉRIOS UTILIZADOS PARA SELEÇÃO DE CASOS

O critério utilizado para avaliação e escolha dos casos foi o da participação no Prêmio Nacional da Qualidade da FNQ, como premiadas, na categoria grandes empresas. Essa escolha teve como direcionador não somente a representatividade das empresas para análise, mas também a viabilidade do acesso às informações dos relatórios de gestão do FNQ e probabilidade de resposta ao instrumento da pesquisa.

Para decisão sobre o universo da pesquisa foi realizada reunião com o FNQ para apresentação do projeto, solicitação de patrocínio para envio dos questionários às organizações selecionadas e discussão sobre viabilidade de disponibilização das informações.

3.4 MODELO HIPOTÉTICO-DEDUTIVO

Segundo Popper (apud MARCONI; LAKATOS, 1983), toda pesquisa tem sua origem em um problema para o qual se procura uma solução, através de tentativas e eliminação de erros. Ao final deste processo, surgem novos problemas, que podem ser submetidos novamente ao método. Popper resume o seu método com o seguinte esquema, onde se vê que “a ciência começa e termina com problemas”:

Problema 1 → Teoria-Tentativa → Eliminação do Erro → Problema2

Popper (apud MARCONI; LAKATOS, 1983) defende as seguintes etapas no processo investigatório:

- Problema, que surge de conflitos frente a expectativas e teorias existentes;
- Solução proposta, consistindo numa conjectura (nova teoria); dedução de consequências na forma de proposições passíveis de teste;
- Testes de falseamento, ou seja, tentativas de refutação pela observação e experimentação.
- Se a hipótese não supera os testes, estará falseada e será refutada. Este cenário exigirá, então, uma nova formulação do problema e da hipótese, que será submetida novamente a rigorosos testes. Uma vez superados os testes, a hipótese estará corroborada, ou seja, confirmada provisoriamente. É interessante salientar o termo provisório, pois no método hipotético-dedutivo, sempre há a chance de um novo teste refutar uma hipótese até então válida. Por este motivo, o termo “corroboração” é mais bem aplicado que “confirmação”.

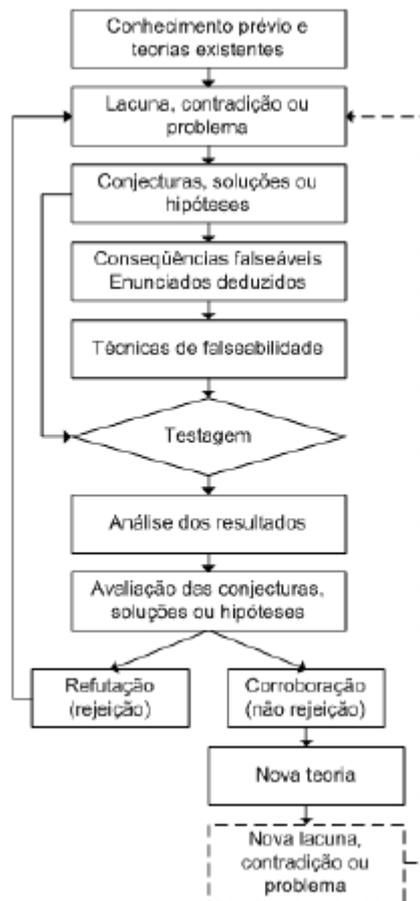


Figura 07 - Método Hipotético-Dedutivo, segundo Popper.
Fonte Lakatos e Marconi (2003 apud PINTO, 2008).

3.5 OPÇÃO PELO MÉTODO HIPOTÉTICO-DEDUTIVO

A aplicação do método de Popper para esta pesquisa:

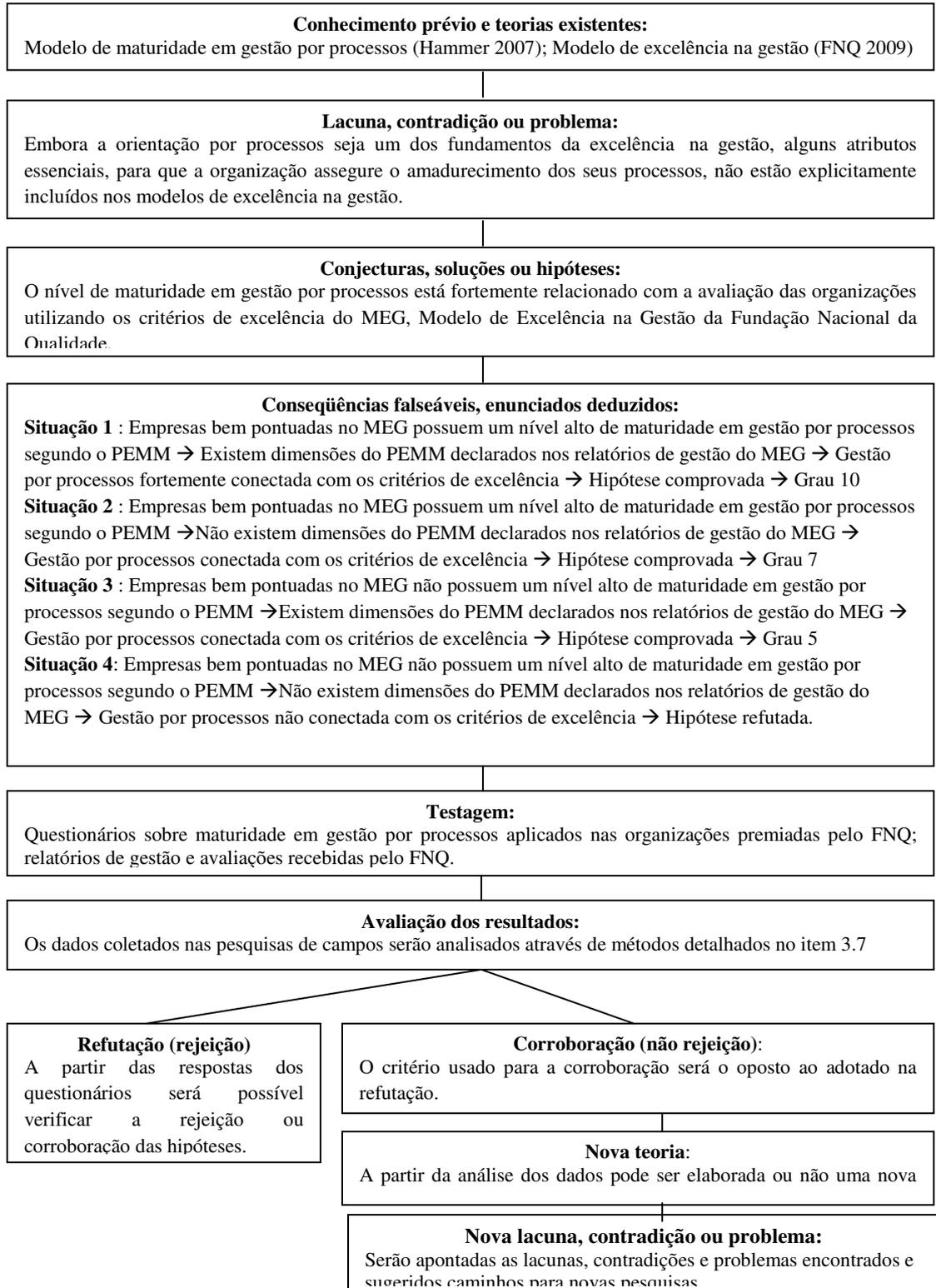


Figura 08 - Método Hipotético-Dedutivo, adaptado de Popper.

Fonte Lakatos e Marconi (2003, apud PINTO, 2008).

3.6 ESTRATÉGIA PARA ANÁLISE DE DADOS

Segundo Yin (2005), a análise de dados consiste em examinar, categorizar, tabular ou recombinar a evidência, para ligá-las às proposições iniciais do estudo.

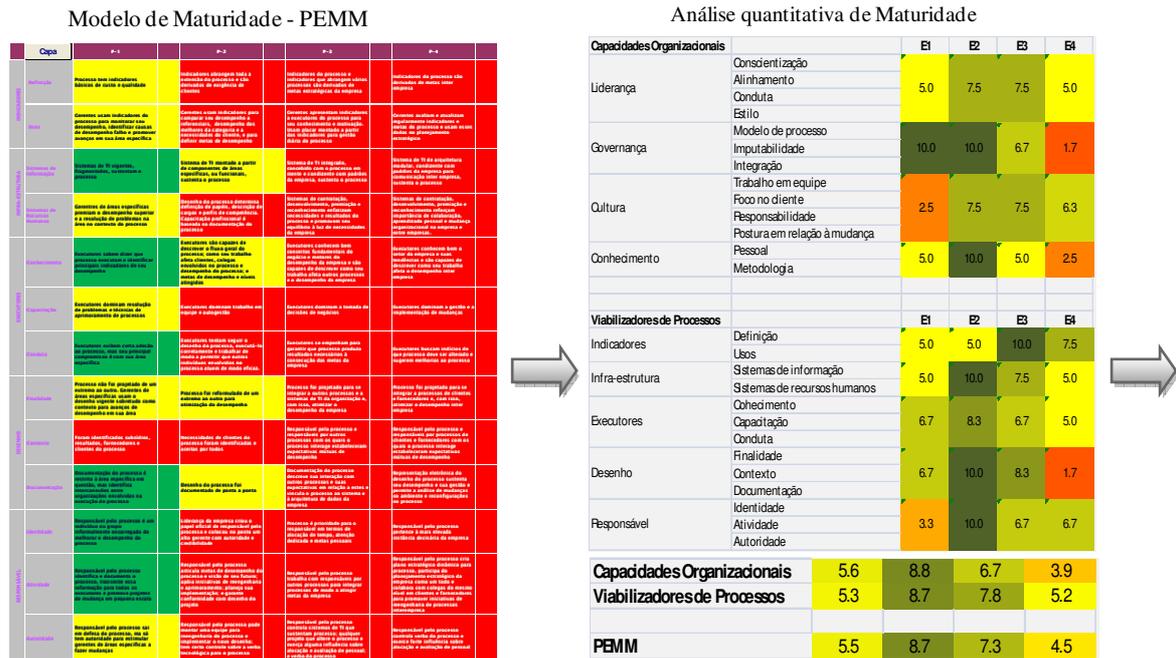
O objetivo principal do estudo de caso foi analisar a relação entre o nível de maturidade em gestão por processos e a avaliação frente ao MEG de Organizações premiadas pelo FNQ.

No que se refere ao MEG, entendendo a abordagem sistêmica do modelo, o resultado da avaliação foi avaliada tomando-se por base o resultado de todos os critérios. No que se refere ao PEMM, foram analisados os resultados relacionados às capacidades organizacionais e aos viabilizadores de processos. Vale ressaltar que não foram analisados os processos individualmente, e sim, no seu conjunto. O PEMM é distinto de outros arcabouços, como o Capability Maturity Model Integration (CMMI), por ser aplicável a todo setor e a todo processo (Hammer 2007).

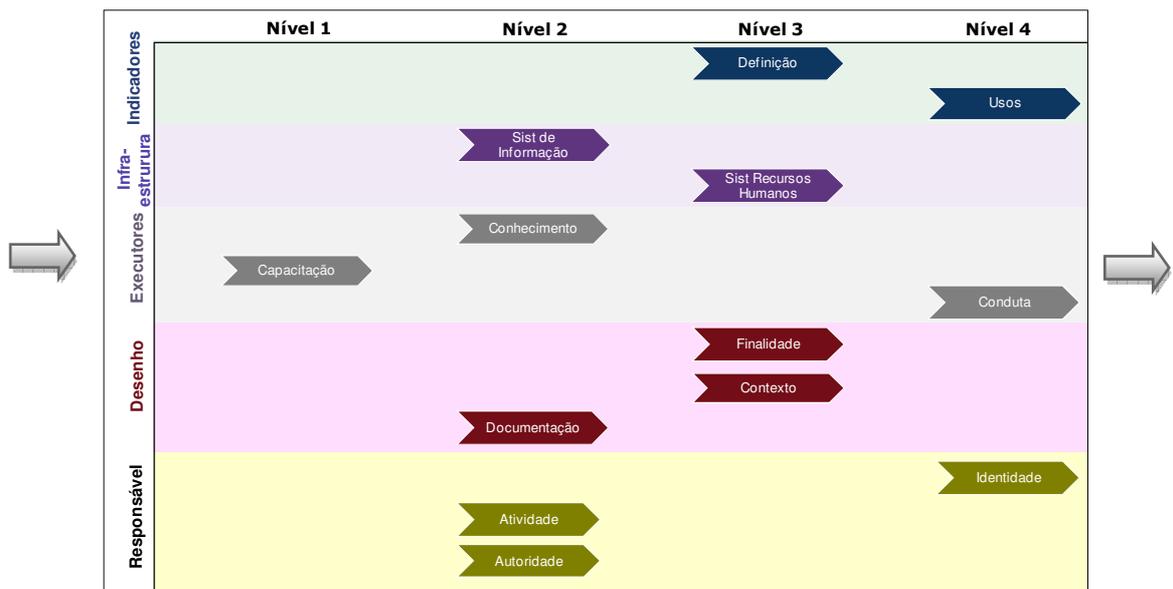
Os seguintes documentos foram utilizados no estudo de caso:

- Modelo de Maturidade em Gestão por Processos (PEMM);
- Relatórios de Gestão do FNQ das Organizações estudadas;

O Roadmap de análise está apresentado abaixo, em primeiro lugar foram avaliados os níveis de maturidade das organizações pesquisadas, em seguida a maturidade foi traduzida numericamente e graficamente. Em seguida os relatórios de gestão foram analisados com o objetivo de identificar-se práticas relacionadas à gestão por processos. O próximo passo foi classificar cada empresa de acordo com o número de práticas de gestão por processos encontradas nos relatórios de gestão identificando o grau de relação entre os dois modelos:



Análise qualitativa de Maturidade



Planos de ação

DESCRIÇÃO

1	Implementar sistema integrado, ERP ou similar em toda a empresa. Implementar sistema formal de painel de controle para monitorar e relatar indicadores de desempenho de processos. Desenvolver infra-estrutura comum para apoiar todas as aplicações.
2	Capacitar executores no conhecimento do processo da sua empresa incluindo as interfaces com outros processos. Incluir entendimento de como as métricas são calculadas, como eles se relacionam com o desempenho empresarial, e como utilizar as métricas para analisar o desempenho de processos.
3	Capacitar colaboradores nos conceitos fundamentais do negócio e nos drivers de desempenho da empresa e em como seu trabalho afeta outros processos e o desempenho global.
4	Explicitar no desenho de processos interconexões, dependências e recursos compartilhados com outros processos empresariais. Criar conexões explícitas entre o processo de documentação e sistemas de informação da empresa.
5	Desenvolver programas de integração entre donos de processo no sentido de atingir os objetivos globais da empresa.
6	Atribuir controle ao responsável pelo processo pelos sistemas de TI que o suportam, qualquer projeto que altere o processo, alocação, avaliação e verba do processo.



EXCELÊNCIA EM GESTÃO

Análise dos Relatórios de Gestão

Critério MEG	Atributos do PEMM	Descrição no relatório de gestão
Informações e conhecimento	Infra-estrutura	O estágio atual dos sistemas é derivado da implantação em 1994, do sistema de gestão integrado EMS da Datasul com módulos que abrangem as áreas financeira, comercial, industrial e RH;
	Cultura	No desenvolvimento do capital intelectual a empresa faz revisão sistemática de tratamento das reclamações e sugestões informais e sua internalização nos processos da organização, entre as áreas comerciais e industrial;
	Cultura	O pensamento criativo e inovador é incentivado pela política de recursos humanos.
Processos	Indicadores	O processo de avaliação é balizado pela consolidação dos resultados dos indicadores dos processos/produtos constantes dos relatórios mensais de produção de cada unidade e de um cockpit consolidado e editado mensalmente;
	Conhecimento	A metodologia Seis Sigma vem sendo utilizada desde 2004 para reduzir variabilidade e aumentar a confiabilidade dos processos.

Análise dos resultados da pesquisa

 <p>Utilizamos uma escala de Likert para avaliação dos relatórios de gestão: Grau de relação PEMM & Critérios de MEG</p> <ul style="list-style-type: none"> •Sem relação (0 ocorrências) → Grau 0 •Pequena relação (entre 1 e 3 ocorrências) → Grau 2.5 •Alguma relação (entre 4 e 6 ocorrências) → Grau 5.0 •Relação existente (entre 7 e 9 ocorrências) → Grau 7.5 •Forte relação (10 ou mais ocorrências) → Grau 10 	Situação	Avaliação FNQ	Maturidade do PEMM	Análise dos relatórios de Gestão	Hipótese	Quantidade de Empresas
	Situação 1	Alta	Entre o nível 3 e 4	>5.0	Comprovada	
	Situação 2	Alta	Entre o nível 3 e 4	<5.0	Comprovada	
	Situação 3	Alta	Entre o nível 1 e 2	>5.0	Comprovada	
	Situação 4	Alta	Entre o nível 1 e 2	<5.0	Refutada	

4 ESTUDO DE CASOS

4.1 ORGANIZAÇÕES PARTICIPANTES

Participaram do estudo de caso duas Organizações premiadas pela Fundação Nacional da Qualidade na categoria grandes empresas. Foi estabelecido com a FNQ um acordo de confidencialidade, por isso o nome das empresas não será mencionado.

A primeira Organização estudada, (daqui para frente denominada Organização A), é um grupo empresarial com sólida tradição industrial, com destacada participação em várias empresas do setor petroquímico, sendo também uma das maiores produtoras de papel e celulose no Brasil.

Atua no ramo petroquímico, sendo considerada empresa de 2ª geração, dedicando-se à produção e comercialização de resinas de polipropileno. As resinas possuem ampla utilização no setor de embalagens, na produção de utilidades domésticas, indústrias têxtil e, por ser um produto atóxico, também é utilizada na indústria farmacêutica e de alimentos, entre outras.

Os produtos são comercializados no mercado nacional para cerca de 550 clientes e exportados para mais de 40 países, com faturamento bruto, em 2004, superior a R\$ 2,4 bilhões.

A segunda Organização estudada, (daqui para frente denominada Organização B), é responsável por suprir o mercado nacional de petróleo e derivados. Realiza as operações comerciais, no país e no exterior, de compra, venda, importação e exportação de petróleo e

derivados, produtos petroquímicos, álcool e fertilizantes. Seu principal negócio é a produção e venda de derivados de petróleo.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS – EMPRESA A

4.2.1 Avaliação do relatório de gestão

O Relatório de Gestão da Empresa A, apresentado à Fundação Nacional da Qualidade e a planilha de avaliação de maturidade foram analisados com o objetivo de identificar as relações entre os dois modelos. Foram identificadas as seguintes relações:

4.2.1.1 O quadro abaixo apresenta práticas de gestão declaradas nos relatórios de gestão da empresa A, relacionada aos vários critérios do MEG e que podem ser relacionadas às dimensões do PEMM.

Critério MEG	Atributos do PEMM	Descrição no relatório de gestão
Liderança	Liderança	Grupos Multifuncionais: O sistema de gestão é constituído de forma participativa através da utilização de grupos multifuncionais que têm como função interagir com as partes interessadas, identificando suas necessidades e buscando, de maneira focada, considerá-las na estratégia da empresa;
	Liderança	A liderança toma conhecimento das necessidades de todas as partes interessadas, enquanto sua representação, tanto no exercício da liderança de suas atribuições hierárquicas, quanto nos grupos multifuncionais e na gestão transversal, se dá via reunião do Comitê de Gestão Estratégica e do Processo;
	Indicadores	Análise Crítica do Desempenho Global : reuniões embasadas pela análise prévia de um conjunto de indicadores estratégicos e operacionais, decorrentes do desdobramento da estratégia da organização e do mapeamento dos processos, abrangendo todas as partes interessadas e sendo distribuídos entre quatro perspectivas principais: Financeira, Mercado, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento.
Estratégias e planos	Liderança	O Mapa estratégico é desdobrado em mapas das Diretorias e em áreas do processo de negócio;
	Indicadores	Os indicadores são definidos abrangendo as perspectivas financeira, de mercado (clientes), de processos internos (produto, processos de negócio e de apoio) e de aprendizado e crescimento (pessoas, sociedade e sistemas de gestão e informação). Os indicadores são classificados em estratégicos (resultantes) e operacionais (direcionadores), facilitando a tomada de decisão e as ações de correção de rumo. A integração desses indicadores é garantida pelo processo de definição do sistema de medição, no qual a consistência e as influências diretas são verificadas;

	Indicadores	Todos os indicadores são disponibilizados aos Diretores e Gerentes por meio do PGE;
	Cultura	Painéis específicos de cada área – gestão à vista – são disponibilizados em quadros específicos.
Clientes	Cultura	As necessidades dos clientes atuais e potenciais são identificadas, analisadas e compreendidas através de visitas técnico-comerciais, seminários, feiras e eventos; avaliação técnica comparativa de produtos e pesquisas bienais de âmbito nacional nos clientes atuais e potenciais;
	Cultura	Foi desenvolvido um programa para registro de todos os contatos do cliente, com o objetivo de conhecer as suas necessidades e oferecer soluções adequadas, procurando fidelizar o cliente.
Informações e conhecimento	Infra-estrutura	O estágio atual dos sistemas é derivado da implantação em 1994, do sistema de gestão integrado EMS da Datasul com módulos que abrangem as áreas financeira, comercial, industrial e RH;
	Cultura	No desenvolvimento do capital intelectual a empresa faz revisão sistemática de tratamento das reclamações e sugestões informais e sua internalização nos processos da organização, entre as áreas comerciais e industrial;
	Cultura	O pensamento criativo e inovador é incentivado pela política de recursos humanos.
Pessoas	Cultura Liderança e	O Sistema de Gestão está alicerçado por três pilares básicos: a estrutura hierárquica, a gestão transversal e os grupos multifuncionais;
	Cultura	As áreas de Recursos Humanos, SSCA e Qualidade, Controle de Gestão, Sistemas e Logística atuam transversalmente e apoiam as unidades industriais com núcleos de trabalho locais. Esta abordagem se constitui na Gestão Transversal do Processo Empresa A, que promove maior flexibilidade e rapidez de resposta à tomada de decisão.
	Cultura	Os grupos multifuncionais elaboram e executam projetos relevantes relacionados às iniciativas estratégicas;
	Cultura	Um dos objetivos estratégicos da Empresa A é reforçar o espírito participativo, questionador e empreendedor;
	Indicadores	Sistema de remuneração variável intimamente ligado com os resultados das metas da companhia e em metas individuais.
Processos	Indicadores	O processo de avaliação é balizado pela consolidação dos resultados dos indicadores dos processos/produtos constantes dos relatórios mensais de produção de cada unidade e de um cockpit consolidado e editado mensalmente;
	Conhecimento	A metodologia Seis Sigma vem sendo utilizada desde 2004 para reduzir variabilidade e aumentar a confiabilidade dos processos.

Quadro 14 - Viabilizadores de Processo e Capacidades organizacionais presentes no Relatório de Gestão – Empresa A

Fonte: Elaborado pela autora

4.2.1.2 O quadro abaixo apresenta práticas de gestão, relacionadas aos Viabilizadores de processo declaradas no relatório de maturidade da empresa A, que não estão declarados nos relatórios de gestão.

Viabilizador de Processo		Descrição
Executores	Conhecimento	Executores sabem dizer que processo executam e identificar principais indicadores de seu desempenho;
	Conhecimento	Executores são capazes de descrever o fluxo geral do processo; como seu trabalho afeta clientes, colegas envolvidos no processo e desempenho do processo; e metas de desempenho e níveis atingidos;
	Capacitação	Executores dominam resolução de problemas e técnicas de aprimoramento de processos;
	Conduta	Executores buscam indícios de que processo deve ser alterado e sugerem melhorias ao processo;
Desenho	Finalidade	Processo foi projetado para se integrar a outros processos e a sistemas de TI da organização e, com isso, otimizar o desempenho da empresa;
	Contexto	Responsável pelo processo e responsáveis por outros processos com os quais o processo interage estabeleceram expectativas mútuas de desempenho;
	Documentação	Desenho do processo foi documentado de ponta a ponta;
Responsável	Identidade	Responsável pelo processo pertence à mais elevada instância decisória da empresa;
	Atividade	Responsável pelo processo articula metas de desempenho do processo e visão de seu futuro; apóia iniciativas de reengenharia e aprimoramento; planeja sua implementação; e garante conformidade com desenho do projeto;
	Autoridade	Responsável pelo processo pode montar uma equipe para reengenharia do processo e implementar o novo desenho; tem certo controle sobre a verba tecnológica para o processo.

Quadro 15 - Viabilizadores de Processo declarados na avaliação de maturidade e não presentes no Relatório de Gestão – Empresa A

Fonte: Elaborado pela autora

4.2.1.3 O quadro abaixo apresenta práticas de gestão, relacionadas às Capacidades Organizacionais declaradas no relatório de maturidade da empresa A, que não estão declarados nos relatórios de gestão.

Capacidades Organizacionais		Descrição
Liderança	Alinhamento	Alto executivo assumiu a liderança do programa de processos e a responsabilidade por ele;
Governança	Modelo de processos	Modelo de processos da empresa foi disseminado por toda a organização, é usado para definir prioridades em projetos e é vinculado a tecnologias e arquiteturas de dados comuns a toda a empresa;
	Integração	Entidade informal de coordenação se encarrega da gestão de programas, enquanto comitê supervisor aloca recursos para projetos de reengenharia de processos;
Cultura	Responsabilidade	Funcionários consideram sua missão atender aos clientes e atingir um desempenho cada vez melhor;
	Postura em relação à mudança	Funcionários estão preparados para consideráveis mudanças no modo como o trabalho é executado;
Conhecimento	Pessoal	Grupo de especialistas é capacitado em reengenharia e

		implementação de processos, gestão de projetos, comunicação e gestão de mudanças;=
	Metodologia	Equipes de reengenharia de processos têm acesso à metodologia básica de reengenharia de processos;

Quadro 16 – Capacidades organizacionais declaradas na avaliação de maturidade e não presentes no Relatório de Gestão – Empresa A

Fonte: Elaborado pela autora

4.2.2 Consolidação da análise de maturidade

4.2.2.1 A figura abaixo apresenta o estágio atual de maturidade da Empresa A no que se refere aos Viabilizadores de Processo. Nota-se que a empresa A não apresenta uma evolução uniforme nas dimensões do PEMM.

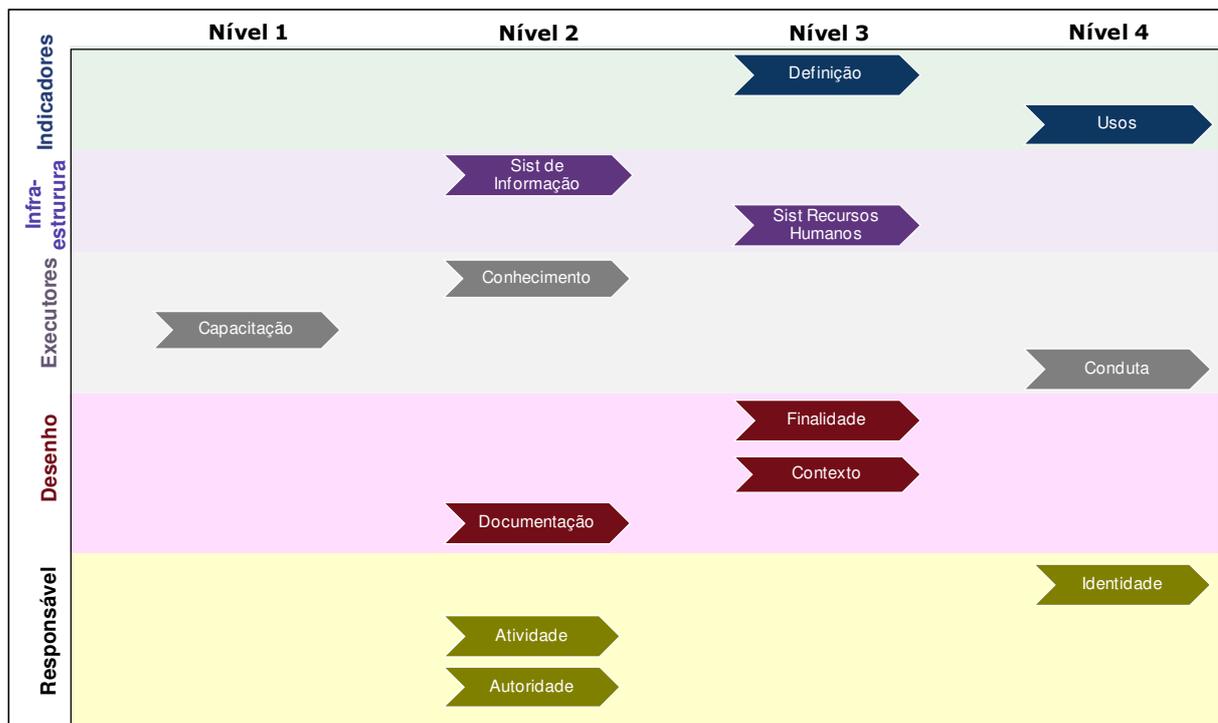


Figura 09 – Avaliação de maturidade – Viabilizadores de processo (Estágio Atual) – Empresa A

Fonte: Elaborado pela autora

4.2.2.2 A figura abaixo apresenta, de forma gráfica, a primeira evolução para o estágio futuro de maturidade da empresa A (nível 2), no que se refere aos Viabilizadores de Processos.

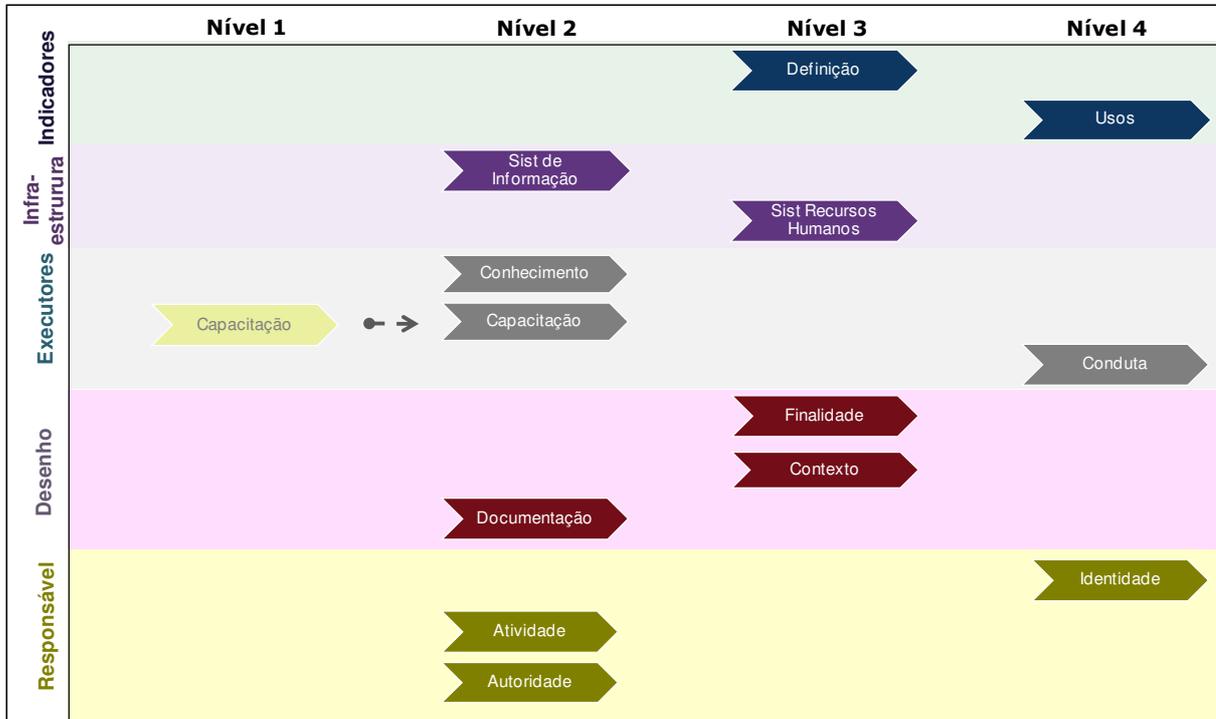


Figura 10 – Avaliação de maturidade – Viabilizadores de processo (Estágio Futuro) – Empresa A
Fonte: Elaborado pela autora

As seguintes ações serão necessárias para que o nível 2 de maturidade seja atingido (Adaptado de Hammer, 2007):

- Capacitar executores no processo de ponta a ponta, para que conheçam tanto clientes e demais áreas envolvidas no processo, como também as métricas definidas para o processo.

4.2.2.3 A figura abaixo apresenta, de forma gráfica, a segunda evolução para o estágio futuro 2 de maturidade da empresa A (nível 3), no que se refere aos Viabilizadores de Processos.

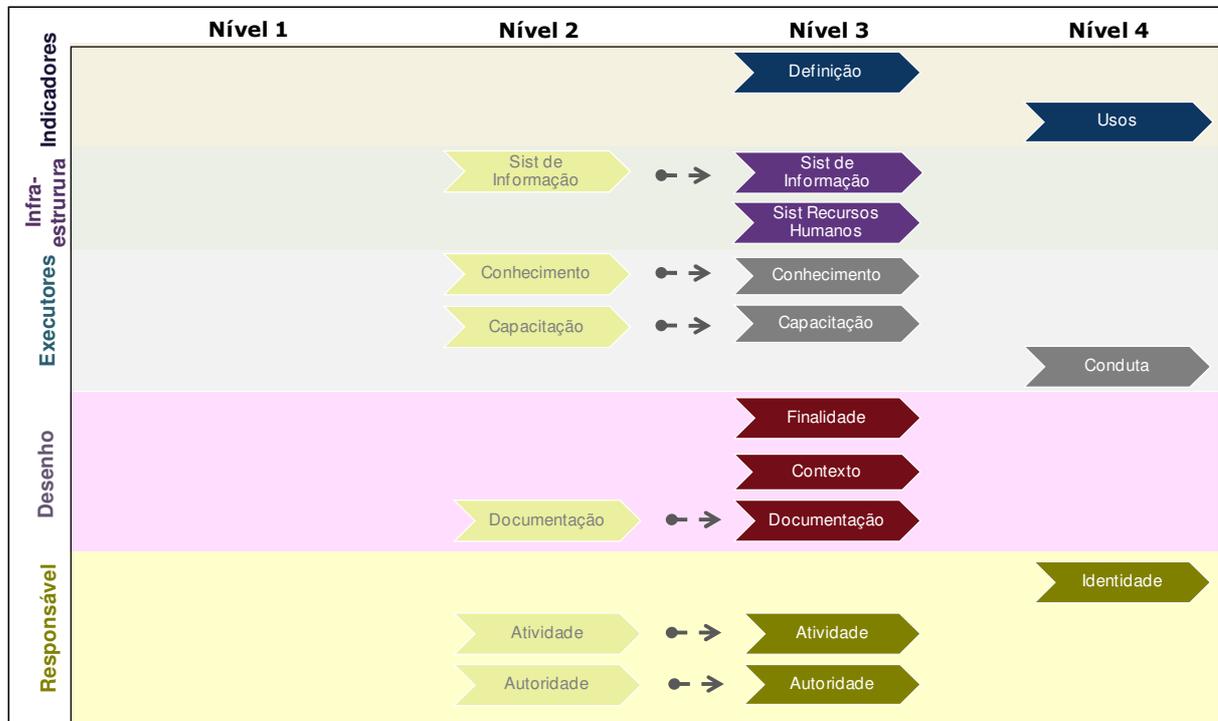


Figura 11 – Avaliação de maturidade – Viabilizadores de processo (Estágio Futuro) – Empresa A
Fonte: Elaborado pela autora

As seguintes ações serão necessárias para que o nível 3 de maturidade seja atingido (Adaptado de Hammer, 2007):

- Implementar um sistema integrado, ERP ou similar em toda a empresa. Implementar sistema formal de painel de controle para monitorar e relatar indicadores de desempenho de processos. Desenvolver infra-estrutura comum para apoiar todas as aplicações;
- Capacitar executores no conhecimento do processo da sua empresa incluindo as interfaces com outros processos. Incluir entendimento de como as métricas são calculadas, como elas se relacionam com o desempenho empresarial, e como utilizar as métricas para analisar o desempenho de processos;
- Capacitar colaboradores nos conceitos fundamentais do negócio e nos direcionadores de desempenho da empresa e em como seu trabalho afeta outros processos e o desempenho global;

- Explicitar no desenho de processos interconexões, dependências e recursos compartilhados com outros processos empresariais. Criar conexões explícitas entre o processo de documentação e sistemas de informação da empresa;
- Desenvolver programas de integração entre donos de processo no sentido de atingir os objetivos globais da empresa;
- Atribuir controle ao responsável pelo processo pelos sistemas de TI que o suportam, qualquer projeto que altere o processo, alocação, avaliação e verba do processo.

4.2.2.4 A figura abaixo apresenta, de forma gráfica, o estágio atual de maturidade da empresa A, no que se refere às capacidades organizacionais. Nota-se que a empresa também não apresenta uma evolução uniforme nas dimensões do PEMM.

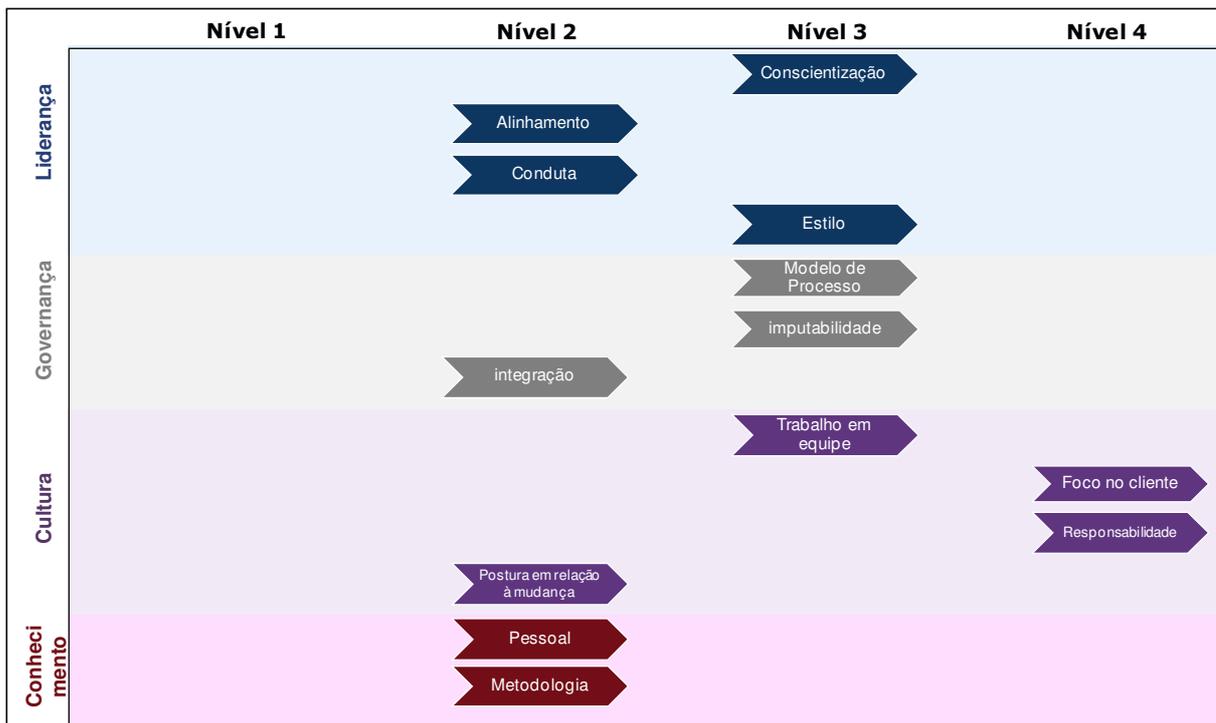


Figura 12 –Capacidades organizacionais (Estágio Atual)- Empresa A
Fonte: Elaborado pela autora

Segundo Hammer (2007), como todas as dimensões são conectadas, não é indicado que a organização caminhe de forma descoordenada nos seus avanços de maturidade.

4.2.2.5 A figura abaixo apresenta, de forma gráfica, o estágio futuro 1 de maturidade da empresa A (Nível 3), no que se refere às capacidades organizacionais.

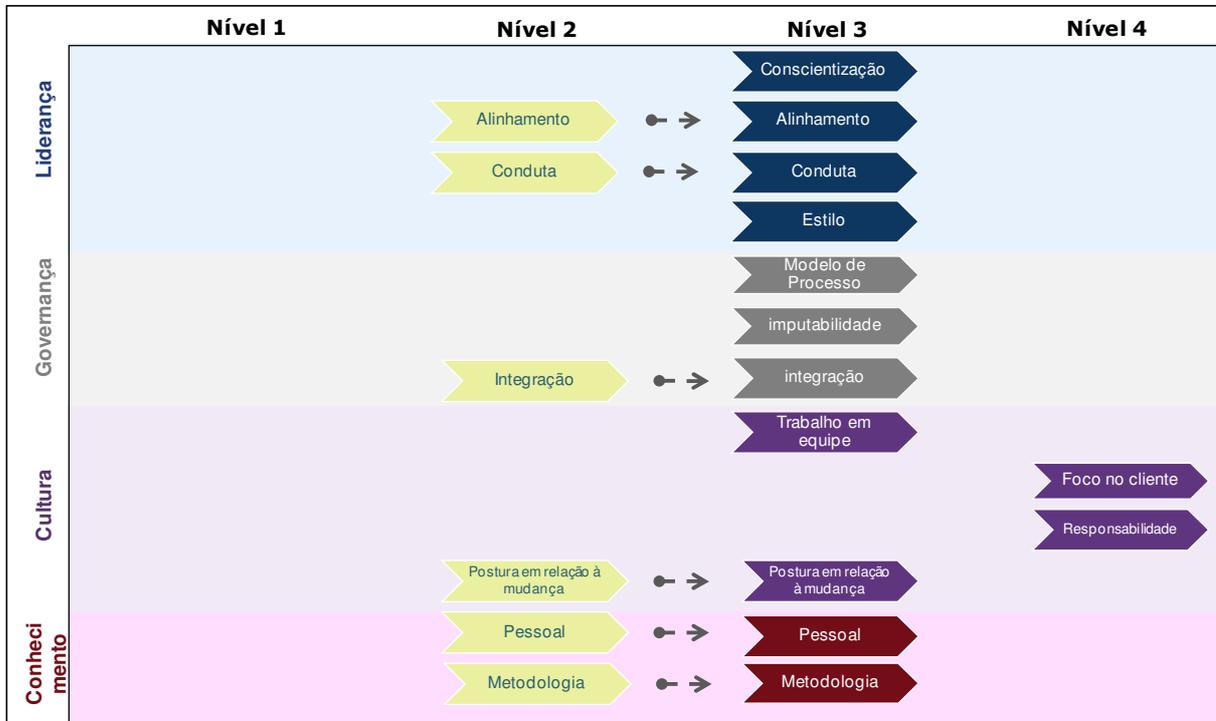


Figura 13 – Avaliação de maturidade – Capacidades organizacionais (Estágio Futuro)- Empresa A
Fonte: Elaborado pela autora

As seguintes ações serão necessárias para que o nível 3 de maturidade seja atingido (Adaptado de Hammer, 2007):

- Executar reuniões gerenciais baseadas em processos. Alocar recursos suficientes em processos. Certificar pelo menos 15% da força de trabalho em processo;
- Alinhar a compensação do time executivo na combinação do desempenho da empresa e processos. Disponibilizar fundos para integração de processos. Embasar discussões executivas estratégicas e operacionais em processos;
- Criar um Escritório de Processos formal e nomear um gerente do escritório. O escritório deverá criar metodologia consistente para engenharia de processos de negócio e gerenciá-la;
- Desenvolver atitude da força de trabalho para grandes mudanças;
- Desenvolver habilidades de colaboradores chaves em gestão de mudanças e transformação de empresas;

- Desenvolver processo padrão e formal para modelagem de processos e integrá-lo com iniciativas de melhoria de processos. Desenvolver treinamento padrão em processo para equipes de modelagem.

4.2.2.6 A seguir temos a avaliação quantitativa da maturidade da empresa A. O resultado foi calculado a partir da avaliação de maturidade feita pela empresa. Cada item de avaliação do PEMM pode receber valor “zero”- célula vermelha, “cinco” – célula amarela e “dez” – célula verde. O nível de maturidade foi calculado por média aritmética dos itens de avaliação.

	Capa	E-1	E-1	E-2	E-2	E-3	E-3	E-4	E-4
LIDERANÇA	Conscientização	Alta equipe executiva da empresa reconhece necessidade de melhorar desempenho operacional, mas tem compreensão limitada do poder de processos de negócio		Pelo menos um alto executivo entende a fundo o conceito de processo de negócios, como a empresa pode usá-lo para melhorar o desempenho e o que sua implementação envolve.		Alta equipe executiva encara a empresa sob a ótica de processos e possui uma visão da empresa e de seus processos		Alta equipe executiva encara o próprio trabalho sob a ótica de processos e vê a gestão de processos não como projeto, mas como um modo de administrar os negócios	
	Alinhamento	Liderança do programa de processos reside em escalões intermediários de gerência		Alto executivo assumiu a liderança do programa de processos e a responsabilidade por ele		Há forte alinhamento na alta equipe executiva em relação ao programa de processos. Há, também, uma rede de indivíduos espalhados pela empresa que ajuda a promover iniciativas de processos		Toda a empresa exhibe entusiasmo em relação à gestão de processos e exerce papel de liderança em iniciativas de processos	
	Conduta	Alto executivo endossa o aprimoramento operacional e nele investe		Alto executivo estabeleceu publicamente metas de desempenho ousadas (em termos de clientela) e está preparado para alocar recursos, fazer profundas mudanças e remover obstáculos para consecução dessas metas.		Altos executivos atuam como equipe, conduzem a empresa por meio de seus processos e participam ativamente do programa de processos		Integrantes da alta equipe executiva executam o próprio trabalho como processos, focam o planejamento estratégico em processos e abrem novas oportunidades de negócios com base em processos de alto desempenho	
	Estilo	Alta equipe executiva começou a migrar de estilo autoritário e hierárquico para estilo aberto, colaborativo.		Alta equipe executiva a cargo do programa de processos está convencida da necessidade de mudança e vê processos como instrumento crucial para tal		Alta equipe executiva delegou controle e autoridade a responsáveis por processo e a executores do processo		Alta equipe executiva exerce liderança por meio de visão e influência, e não por meio de comando e controle	
GOVERNANÇA	Modelo de Processo	Empresa identificou certos processos de negócios		Empresa criou modelo completo de processos organizacionais e alta equipe executiva já assinou embaixo		Modelo de processos da empresa foi disseminado por toda a organização, é usado para definir prioridades em projetos e é vinculado a tecnologias e arquiteturas de dados comuns a toda a empresa		Modelo de processos da empresa foi ampliado para a conexão com o de clientes e fornecedores. Empresa também usa modelo em desenvolvimento de estratégias	
	Imputabilidade	Gerentes de áreas específicas são responsáveis por desempenho e gerentes de projetos por iniciativas de aprimoramento		Responsáveis por processo respondem por processo sob seu comando, enquanto comitê supervisor é responsável por progresso geral da empresa com processos		Responsáveis por processo partilham da responsabilidade por desempenho da empresa		Conselho de processos atua como instância mais elevada da gestão, executores partilham da responsabilidade por desempenho da empresa; a empresa estabeleceu comitês supervisoras com clientes e fornecedores para promover	
	Integração	Um ou mais grupos defendem e apóiam técnicas de aprimoramento de processos possivelmente distintas		Entidade informal de coordenação se encarrega da gestão de programas, enquanto comitê supervisor aloca recursos para projetos de reengenharia de processos		Central formal de gestão de programas, chefiada por um diretor de processos, coordena e integra todos os projetos de processos, enquanto um conselho de processos cuida de questões de integração interempresariais. Empresa		Responsáveis por processos trabalham com colegas do mesmo nível em clientes e fornecedores para promover integração de processos inter empresa	
CULTURA	Trabalho em Equipe	Trabalho em equipe é centrado em projetos, ocasional e atípico		Empresa faz uso regular de equipes transfuncionais para iniciativas de aprimoramento		Trabalho em equipe é norma entre executores de processos e prática corriqueira entre gerentes		Trabalho em equipe com clientes e fornecedores é prática corriqueira	
	Foco no Cliente	É disseminada a noção de que o foco no cliente é importante, mas há limitado entendimento do real significado disso. Há, também, incerteza e conflito em relação a como atender às necessidades de clientes		Funcionários entendem que finalidade de seu trabalho é gerar um valor extraordinário para o cliente		Funcionários entendem que clientes exigem excelência uniforme e experiência homogênea.		Funcionários buscam colaboração com parceiros comerciais para satisfazer necessidades de clientes finais	
	Responsabilidade	Responsabilidade por resultados é de gerentes		Pessoal de linha de frente começa a assumir responsabilidade por resultados		Funcionários se sentem responsáveis por resultados da empresa		Funcionários consideram sua missão atender aos clientes e atingir um desempenho cada vez melhor	
	Postura em Relação à Mudança	Há crescente aceitação na empresa da necessidade de se empreenderem mudanças modestas		Funcionários estão preparados para consideráveis mudanças no modo como o trabalho é executado		Funcionários estão prontos para grande mudança multidimensional		Funcionários encaram mudança como inevitável e a acolhem como fenômeno regular	
CONHECIMENTO	Pessoal	Pequeno grupo de indivíduos está altamente ciente do poder de processos		Grupo de especialistas é capacitado em reengenharia e implementação de processos, gestão de projetos, comunicação e gestão de mudanças		Grupo de especialistas é capacitado em gestão de mudanças em grande escala e transformação de empresas		Empresa conta com número considerável de pessoas capacitadas em reengenharia e implementação de processos, gestão de projetos, gestão de programas e gestão de mudanças. Há, ainda, processo formal para desenvolver e manter esses quadros	
	Metodologia	Empresa adota uma ou mais metodologias para solucionar problemas de execução e promover avanços incrementais em processos		Equipes de reengenharia de processos têm acesso à metodologia básica de reengenharia de processos		Empresa criou e padronizou processo formal de reengenharia de processos e o integrou a processo padrão de aprimoramento de processos		Gestão e reengenharia de processos viraram competências básicas e foram integradas a sistema formal que inclui monitoramento do ambiente, planejamento de mudanças, implementação e inovação centrada em processos	

Tabela 01 – Avaliação de Maturidade – Capacidade Organizacionais – Empresa A

Fonte: Elaborado pela autora

	Capa	E-1	E-1	E-2	E-2	E-3	E-3	E-4	E-4
INDICADORES	Definição	Processo tem indicadores básicos de custo e qualidade		Indicadores abrangem toda a extensão do processo e são derivados de exigência de clientes		Indicadores do processo e indicadores que abrangem vários processos são derivados de metas estratégicas da empresa		Indicadores do processo são derivados de metas inter empresa	
	Usos	Gerentes usam indicadores do processo para monitorar seu desempenho, identificar causas de desempenho falho e promover avanços em sua área específica		Gerentes usam indicadores para comparar seu desempenho a referenciais, desempenho dos melhores da categoria e a necessidades do cliente, e para definir metas de desempenho		Gerentes apresentam indicadores a executores do processo para seu conhecimento e motivação. Usam placar montado a partir dos indicadores para gestão diária do processo		Gerentes avaliam e atualizam regularmente indicadores e metas do processo e usam esses dados no planejamento estratégico	
INFRA-ESTRUTURA	Sistemas de Informação	Sistemas de TI vigentes, fragmentados, sustentam o processo		Sistema de TI montado a partir de componentes de áreas específicas, ou funcionais, sustenta o processo		Sistema de TI integrado, concebido com o processo em mente e condizente com padrões da empresa, sustenta o processo		Sistema de TI de arquitetura modular, condizente com padrões da empresa para comunicação inter empresa, sustenta o processo	
	Sistemas de Recursos Humanos	Gerentes de áreas específicas premiam o desempenho superior e a resolução de problemas na área no contexto do processo		Desenho do processo determina definição de papéis, descrição de cargos e perfis de competência. Capacitação profissional é baseada na documentação do processo		Sistemas de contratação, desenvolvimento, premiação e reconhecimento enfatizam necessidades e resultados do processo e promovem seu equilíbrio à luz de necessidades da empresa		Sistemas de contratação, desenvolvimento, premiação e reconhecimento reforçam importância de colaboração, aprendizado pessoal e mudança organizacional na empresa e entre empresas.	
EXECUTORES	Conhecimento	Executores sabem dizer que processo executam e identificar principais indicadores de seu desempenho		Executores são capazes de descrever o fluxo geral do processo; como seu trabalho afeta clientes, colegas envolvidos no processo e desempenho do processo; e metas de desempenho e níveis atingidos		Executores conhecem bem conceitos fundamentais do negócio e motores do desempenho da empresa e são capazes de descrever como seu trabalho afeta outros processos e o desempenho da empresa		Executores conhecem bem o setor da empresa e suas tendências e são capazes de descrever como seu trabalho afeta o desempenho inter empresa	
	Capacitação	Executores dominam resolução de problemas e técnicas de aprimoramento de processos		Executores dominam trabalho em equipe e autogestão		Executores dominam a tomada de decisões de negócios		Executores dominam a gestão e a implementação de mudanças	
	Conduta	Executores exibem certa adesão ao processo, mas seu principal compromisso é com sua área específica		Executores tentam seguir o desenho do processo, executá-lo corretamente e trabalhar de modo a permitir que outros indivíduos envolvidos no processo atuem de modo eficaz.		Executores se empenham para garantir que processo produza resultados necessários à consecução das metas da empresa		Executores buscam indícios de que processo deve ser alterado e sugerem melhorias ao processo	
DESENHO	Finalidade	Processo não foi projetado de um extremo ao outro. Gerentes de áreas específicas usam o desenho vigente sobretudo como contexto para avanços de desempenho em sua área		Processo foi reformulado de um extremo ao outro para otimização do desempenho		Processo foi projetado para se integrar a outros processos e a sistemas de TI da organização e, com isso, otimizar o desempenho da empresa		Processo foi projetado para se integrar a processos de clientes e fornecedores e, com isso, otimizar o desempenho inter empresa	
	Contexto	Foram identificados subsídios, resultados, fornecedores e clientes do processo		Necessidades de clientes do processo foram identificadas e aceitas por todos		Responsável pelo processo e responsáveis por outros processos com os quais o processo interage estabeleceram expectativas mútuas de desempenho		Responsável pelo processo e responsáveis por processos de clientes e fornecedores com os quais o processo interage estabeleceram expectativas mútuas de desempenho	
	Documentação	Documentação do processo é restrita à área específica em questão, mas identifica interconexões entre organizações envolvidas na execução do processo		Desenho do processo foi documentado de ponta a ponta		Documentação do processo descreve sua interação com outros processos e suas expectativas em relação a estas e vincula o processo ao sistema e à arquitetura de dados da empresa		Representação eletrônica do desenho do processo sustenta seu desempenho e sua gestão e permite a análise de mudanças no ambiente e reconfigurações no processo	
RESPONSÁVEL	Identidade	Responsável pelo processo é um indivíduo ou grupo informalmente encarregado de melhorar o desempenho do processo		Liderança da empresa criou o papel oficial de responsável pelo processo e colocou no posto um alto gerente com autoridade e credibilidade		Processo é prioridade para o responsável em termos de alocação de tempo, atenção dedicada e metas pessoais		Responsável pelo processo pertence à mais elevada instância decisória da empresa	
	Atividade	Responsável pelo processo identifica e documenta o processo, transmite essa informação para todos os executores e promove projetos de mudança em pequena escala		Responsável pelo processo articula metas de desempenho do processo e visão de seu futuro; após iniciativas de reengenharia e aprimoramento; planeja sua implementação; e garante conformidade com desenho do projeto		Responsável pelo processo trabalha com responsáveis por outros processos para integrar processos de modo a atingir metas da empresa		Responsável pelo processo cria plano estratégico dinâmico para processo, participa do planejamento estratégico da empresa como um todo e colabora com colegas do mesmo nível em clientes e fornecedores para promover iniciativas de reengenharia de processos interempresa	
	Autoridade	Responsável pelo processo sai em defesa do processo, mas só tem autoridade para estimular gerentes de áreas específicas a fazer mudanças		Responsável pelo processo pode montar uma equipe para reengenharia do processo e implementar o novo desenho; tem certo controle sobre a verba tecnológica para o processo		Responsável pelo processo controla sistemas de TI que sustentam processo; qualquer projeto que altere o processo e exerça alguma influência sobre alocação e avaliação de pessoal; e verba do processo		Responsável pelo processo controla verba do processo e exerce forte influência sobre alocação e avaliação de pessoal	

Tabela 02 – Avaliação de Maturidade – Viabilizadores de Processos – Empresa A

Fonte: Elaborado pela autora

Capacidades Organizacionais		E1	E2	E3	E4
Liderança	Conscientização				
	Alinhamento	5.0	7.5	7.5	5.0
	Conduta				
	Estilo				
Governança	Modelo de processo				
	Imputabilidade	10.0	10.0	6.7	1.7
	Integração				
Cultura	Trabalho em equipe				
	Foco no cliente	2.5	7.5	7.5	6.3
	Responsabilidade				
	Postura em relação à mudança				
Conhecimento	Pessoal	5.0	10.0	5.0	2.5
	Metodologia				
Viabilizadores de Processos		E1	E2	E3	E4
Indicadores	Definição	5.0	5.0	10.0	7.5
	Usos				
Infra-estrutura	Sistemas de informação	5.0	10.0	7.5	5.0
	Sistemas de recursos humanos				
Executores	Conhecimento				
	Capacitação	6.7	8.3	6.7	5.0
	Conduta				
Desenho	Finalidade				
	Contexto	6.7	10.0	8.3	1.7
	Documentação				
Responsável	Identidade				
	Atividade	3.3	10.0	6.7	6.7
	Autoridade				

Tabela 03 - Nível de Maturidade – Empresa A

Fonte: Elaborado pela autora

Capacidades Organizacionais	5.6	8.8	6.7	3.9
Viabilizadores de Processos	5.3	8.7	7.8	5.2
PEMM	5.5	8.7	7.3	4.5

Tabela 04 - Nível de Maturidade consolidado – Empresa A

Fonte: Elaborada pela autora

4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS – EMPRESA B

4.3.1 Avaliação do relatório de gestão

O Relatório de Gestão da Empresa B, apresentado à Fundação Nacional da Qualidade e a planilha de avaliação de maturidade foram analisados com o objetivo de identificar as relações entre os dois modelos. Foram identificadas as seguintes relações:

4.3.1.1 O quadro abaixo apresenta práticas de gestão declaradas nos relatórios de gestão da empresa B, relacionada aos vários critérios do MEG e que podem ser relacionadas às dimensões do PEMM.

Critério MEG	Atributos do PEMM	Descrição no relatório de gestão
Liderança	Liderança	A atuação da Empresa B, como agente da cadeia produtiva da Organização, está ancorada na integração de seus processos e competências;
	Liderança	A estrutura do negócio está definida por processos que têm o objetivo de integrar harmonicamente toda Empresa B e de criar uma base sólida para suportar as suas estratégias;
	Indicadores	O foco estratégico das RACs é assegurado por meio da utilização dos Painéis de Bordo, alinhados aos Mapas Estratégicos de todos os segmentos, com seus objetivos, iniciativas, indicadores e metas, permitindo uma visão sistêmica de todo o desdobramento;
	Indicadores	O alcance das estratégias e objetivos é avaliado nas RACs, verificando se as metas relativas aos indicadores que monitoram os objetivos estratégicos foram atingidas, e como está a evolução dos planos de ação decorrentes das iniciativas estratégicas estabelecidas.
Estratégias e planos	Liderança	O desempenho dos processos é entrada para formulação das estratégias;
	Indicadores	Para garantir a coerência entre os indicadores utilizados, esse processo é consolidado no evento de desdobramento, incluindo a confecção das árvores de indicadores;
	Governança	Para a formalização e controle de algumas metas e iniciativas são elaborados os Termos de Compromisso;
	Governança	Cada indivíduo recebe um conjunto de metas que representa sua contribuição individual ou em equipe para a execução das Iniciativas Estratégicas.
Clientes	Cultura	O Programa Cliente Empresa B, criado corporativamente, está alinhado com a Diretriz “Clientes e Mercados” da Política de Gestão e define diretrizes, estrutura os comitês e orienta o desenvolvimento e aplicação dos canais de relacionamento;
		O Programa Olho no Olho (com clientes estratégicos): usado para colher percepções dos clientes em relação ao seu nível de conhecimento sobre os produtos, marcas e ações de melhoria.
Informações e conhecimento	Liderança	A identificação das necessidades de informações para suportar a execução das atividades diárias, as tomadas de decisão e o acompanhamento das iniciativas estratégicas e ações relativas ao

		desempenho das pessoas e atividades da Empresa B é feita a partir do mapeamento ou revisão/melhoria de processos, pelos gestores das diversas áreas usuárias de informações, considerando o estabelecido nos mapas estratégicos de cada segmento;
	Infra-estrutura	O processo de Identificação de Oportunidades e de Necessidades de Informações foi refinado, incorporando uma visão integradora dos sistemas existentes, a fim de evitar uma proliferação desordenada de sistemas de informação;
	Infra-estrutura	A atualização tecnológica dos sistemas de informação é feita de forma integrada para o caso de prospecção de novas tecnologias;
Pessoas	Cultura	A Empresa B está organizada por processos, o que se reflete na sua estrutura organizacional e promove, em decorrência do sistema de aprendizado, modificações nos sistemas de trabalho. A estruturação do trabalho por processo assegura: eliminação de superposição de áreas; flexibilidade e resposta rápida em relação às características do negócio e das pessoas, e fortalecimento da interação entre os segmentos e gerências, bem como com outras áreas da Organização. Além disso promove uma gestão mais participativa, na medida em que gera o envolvimento de toda a força de trabalho e descentralização, dando maior autonomia para os indivíduos e as equipes, por meio da padronização das atividades e tarefas;
	Cultura	Os fatores de avaliação individual são aprendizagem contínua, flexibilidade, foco no cliente, iniciativa e trabalho em equipe;
	Conhecimento	O mapeamento de competências caracteriza-se pela definição das competências (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) demandadas para as diversas atividades definidas na modelagem de processos;
Processos	Desenho	Todos os processos existentes foram analisados e discutidos quanto à sua real agregação de valor, envolvendo todas as áreas da Empresa B, e considerando um conjunto de informações integradas das partes interessadas e das áreas da organização, buscando na modelagem uma postura proativa;
	Desenho	A definição dos processos ocorreu de forma top-down, desde macroprocessos, desdobrando-se até o nível de tarefas;
	Desenho	São formados grupos de trabalho envolvendo as áreas pertinentes que estabelecem fluxos de entradas, saídas, inter-relações, e questionam, proativamente, a capacidade de cada um dos processos em adicionar valor ao negócio. Essa análise identifica a necessidade de novos processos, subprocessos, atividades e tarefas;
	Liderança	Durante o processo de formulação das estratégias, modificações significativas nos processos podem ser identificadas, incluindo o estabelecimento de novos processos ou subprocessos, as quais são encaminhadas e inseridas na metodologia de modelagem de processos;
	Governança	Grupos de Trabalho, Fóruns e Comitês, permanentes ou temporários, são formados para discutir processos críticos de forma a buscar a multidisciplinaridade de conhecimentos;
	Cultura	De forma proativa, a Gestão de Mudança tem como objetivo a adoção de medidas para eliminar ou reduzir antecipadamente os riscos da implantação de mudanças nos processos e é suportada pelo Sistema Informatizado de Gestão de Mudanças;
	Cultura	A contínua interação com os clientes conduz a um constante questionamento dos produtos, bem como das tecnologias utilizadas .

Quadro 17 – Dimensões do PEMM declaradas no relatório de gestão – Empresa B

Fonte: Elaborado pela autora

4.3.1.2 O quadro abaixo apresenta práticas de gestão, relacionadas aos Viabilizadores de processo declaradas no relatório de maturidade da empresa B, que não estão declarados nos relatórios de gestão.

Viabilizador de Processo		Descrição
Executores	Conhecimento	Executores dominam resolução de problemas e técnicas de aprimoramento de processos
	Conduta	Executores exibem certa adesão ao processo, mas seu principal compromisso é com sua área específica
Desenho	Finalidade	Processo foi reformulado de um extremo ao outro para otimização do desempenho
	Documentação	Desenho do processo foi documentado de ponta a ponta
	Atividade	Responsável pelo processo identifica e documenta o processo, transmite essa informação para todos os executores e promove projetos de mudança em pequena escala
	Autoridade	Responsável pelo processo sai em defesa do processo, mas só tem autoridade para estimular gerentes de áreas específicas a fazer mudanças

Quadro 18 – Viabilizadores de processo declarados na avaliação de maturidade e não presentes no Relatório de Gestão – Empresa B

Fonte: Elaborado pela autora

4.3.1.3 O quadro abaixo apresenta práticas de gestão, relacionadas às Capacidades Organizacionais declaradas no relatório de maturidade da empresa B, que não estão declarados nos relatórios de gestão.

Capacidades Organizacionais		Descrição
Liderança	Alinhamento	Liderança do programa de processos reside em escalões intermediários de gerência
Conhecimento	Metodologia	Empresa adota uma ou mais metodologias para solucionar problemas de execução e promover avanços incrementais em processos

Quadro 19 – Capacidades Organizacionais declaradas na avaliação de maturidade e não presentes no Relatório de Gestão – Empresa B

Fonte: Elaborado pela autora

4.3.2 Consolidação da análise de maturidade

4.3.2.1 A figura abaixo apresenta o estágio atual de maturidade da Empresa B no que se refere aos Viabilizadores de Processo. Nota-se que a empresa B não apresenta uma evolução uniforme nas dimensões do PEMM, pois alguns itens de avaliação sequer estão no nível 1 de maturidade.

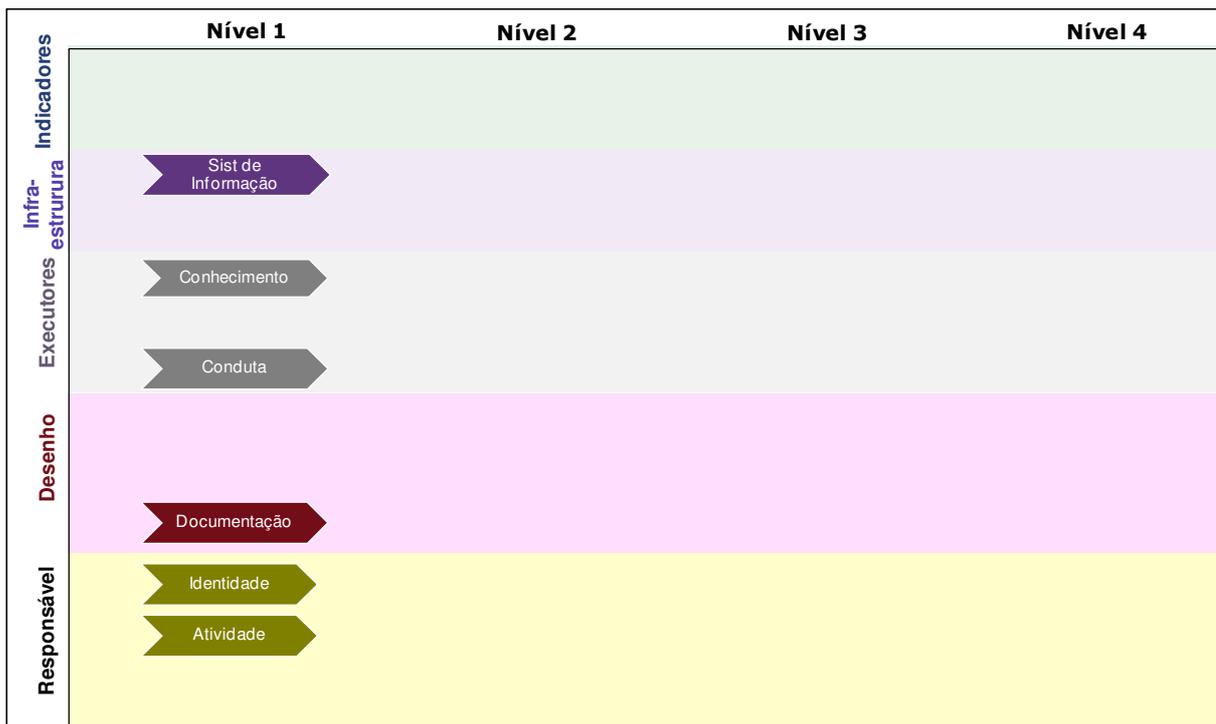


Figura 14 –Viabilizadores de processo (Estágio Atual) –Empresa B
Fonte: Elaborado pela autora

4.3.2.2 A figura abaixo apresenta, de forma gráfica, a primeira evolução para o estágio futuro de maturidade da empresa B (nível 2), no que se refere aos Viabilizadores de Processos.



Figura 15 – Avaliação de maturidade – Viabilizadores de processo (Estágio Futuro) –Empresa B
Fonte: Elaborado pela autora

As seguintes ações serão necessárias para que o nível 1 de maturidade seja atingido
(Adaptado de Hammer, 2007):

- Definir e acompanhar indicadores interfuncionalmente e relacioná-los com necessidades do cliente e em termos de processo ponta-a-ponta;
- Implementar programas de avaliação de competências e premiação baseado em resultados de processos;
- Implementar programas de desenvolvimento da força de trabalho em auto-gestão e trabalho em equipe;
- Descrever o fluxo do processo de ponta a ponta. Utilizar a descrição do processo para embasaar análise de desempenho. Elaborar o modelo SIPOC para os processos.
- Nomear Donos de processos.

4.3.2.3 A figura abaixo apresenta, de forma gráfica, o estágio atual de maturidade da empresa B (Nível 1), no que se refere às capacidades organizacionais. Nota-se que a empresa B não apresenta uma evolução uniforme nas dimensões do PEMM, pois também alguns itens de avaliação sequer estão no nível 1 de maturidade.

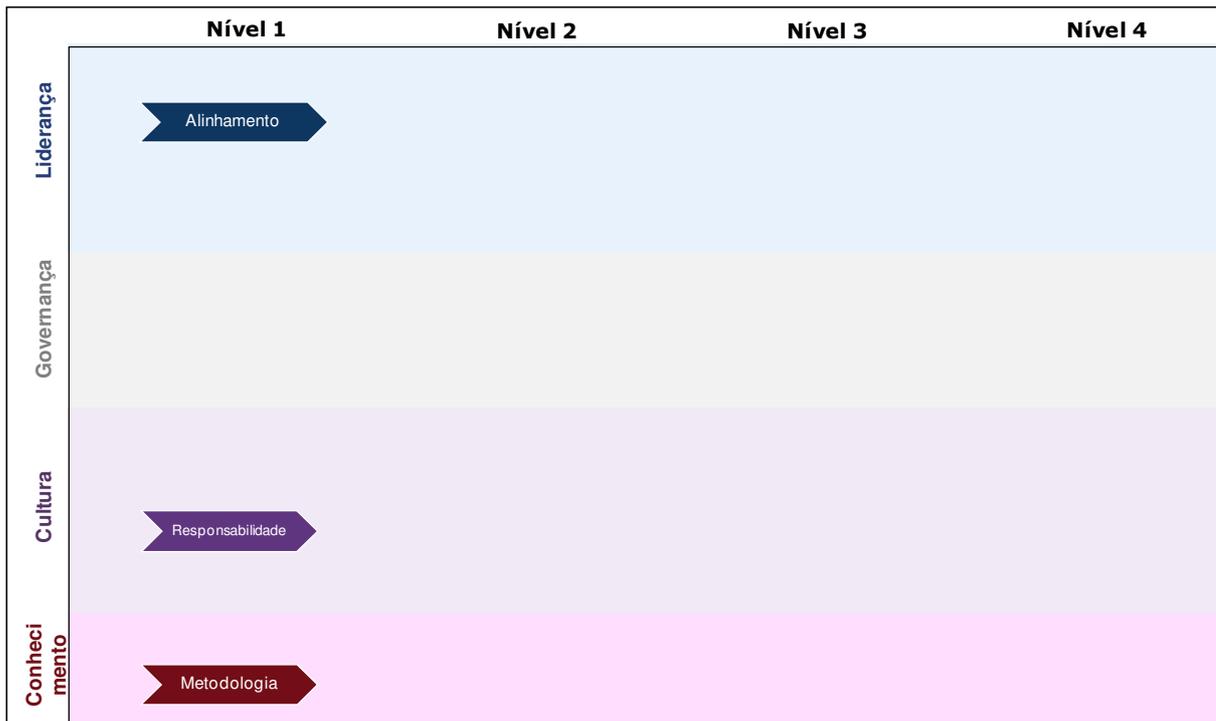


Figura 16 –Capacidades organizacionais (Estágio Atual) Empresa B
Fonte: Elaborada pela autora

4.3.2.4 A figura abaixo apresenta, de forma gráfica, o estágio futuro 1 de maturidade da empresa B (Nível 1), no que se refere às capacidades organizacionais.

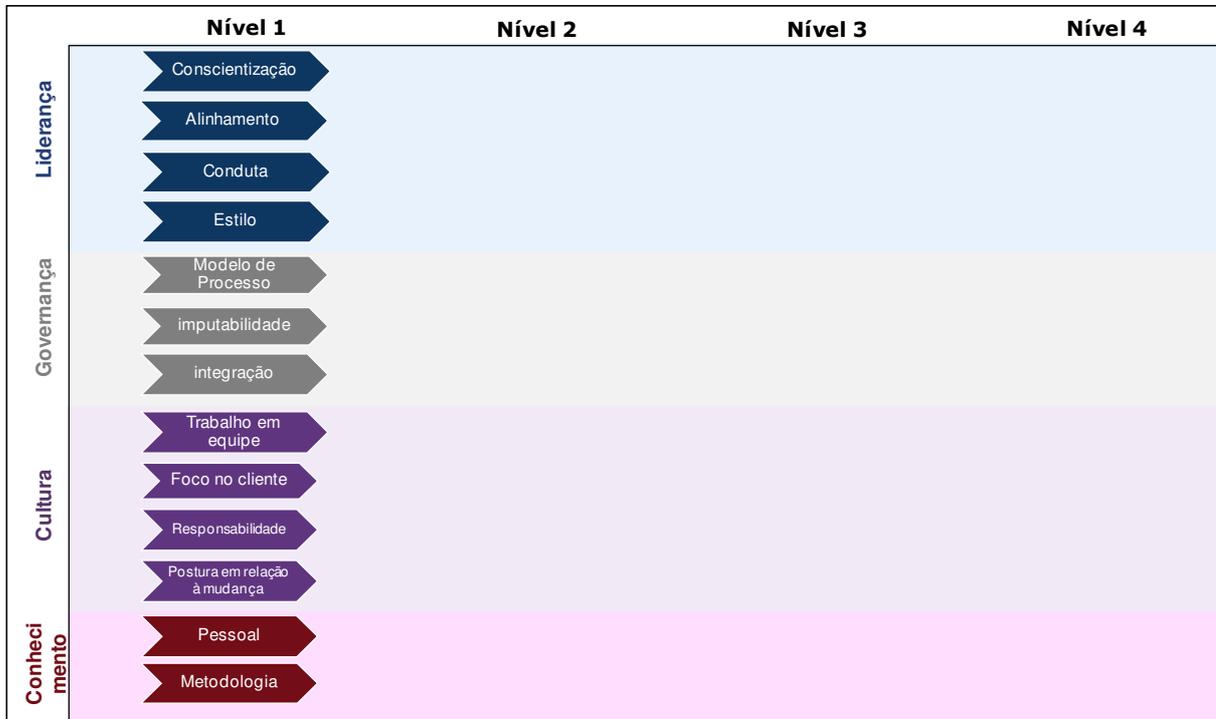


Figura 17 – Avaliação de maturidade – Capacidades organizacionais (Estágio Futuro) Empresa B
Fonte: Elaborada pela autora

As seguintes ações serão necessárias para que o nível 1 de maturidade seja atingido

(Adaptado de Hammer, 2007):

- Desenvolver o conceito de gestão por processos na equipe gestora;
- Aprovar modelo de processos de ponta-a-ponta na equipe gestora e comunicar para toda a empresa;
- Estabelecer objetivos para os donos de processos;
- Estabelecer grupos multifuncionais formais para atuação em melhoria de processos;
- Desenvolver colaboradores para mudanças organizacionais;
- Implementar programas formais de treinamento em gestão por processos

4.3.2.5 A seguir temos a avaliação quantitativa da maturidade da empresa B. O resultado foi calculado a partir da avaliação de maturidade feita pela empresa. Cada item de avaliação do PEMM pode receber valor “zero”- célula vermelha, “cinco” – célula amarela e “dez” – célula verde. O nível de maturidade foi calculado por média aritmética dos itens de avaliação.

	Capa	E-1	E-1	E-2	E-2	E-3	E-3	E-4	E-4
LIDERANÇA	Conscientização	Alta equipe executiva da empresa reconhece necessidade de melhorar desempenho operacional, mas tem compreensão limitada do poder de processos de negócio		Pelo menos um alto executivo entende a fundo o conceito de processo de negócios, como a empresa pode usá-lo para melhorar o desempenho e o que sua implementação envolve.		Alta equipe executiva encara a empresa sob a ótica de processos e possui uma visão da empresa e de seus processos		Alta equipe executiva encara o próprio trabalho sob a ótica de processos e vê a gestão de processos não como projeto, mas como um modo de administrar os negócios	
	Alinhamento	Liderança do programa de processos reside em escalões intermediários de gerência		Alto executivo assumiu a liderança do programa de processos e a responsabilidade por ele		Há forte alinhamento na alta equipe executiva em relação ao programa de processos. Há, também, uma rede de indivíduos espalhados pela empresa que ajuda a promover iniciativas de processos		Toda a empresa exibe entusiasmo em relação à gestão de processos e exerce papel de liderança em iniciativas de processos	
	Conduta	Alto executivo endossa o aprimoramento operacional e nele investe		Alto executivo estabeleceu publicamente metas de desempenho ousadas (em termos de clientela) e está preparado para alocar recursos, fazer profundas mudanças e remover obstáculos para consecução dessas metas.		Altos executivos atuam como equipe, conduzem a empresa por meio de seus processos e participam ativamente do programa de processos		Integrantes da alta equipe executiva executam o próprio trabalho como processos, focam o planejamento estratégico em processos e abrem novas oportunidades de negócios com base em processos de alto desempenho	
	Estilo	Alta equipe executiva começou a migrar de estilo autoritário e hierárquico para estilo aberto, colaborativo.		Alta equipe executiva a cargo do programa de processos está convencida da necessidade de mudança e vê processos como instrumento crucial para tal		Alta equipe executiva delegou controle e autoridade a responsáveis por processo e a executores do processo		Alta equipe executiva exerce liderança por meio de visão e influência, e não por meio de comando e controle	
GOVERNANÇA	Modelo de Processo	Empresa identificou certos processos de negócios		Empresa criou modelo completo de processos organizacionais e alta equipe executiva já assinou embaixo		Modelo de processos da empresa foi disseminado por toda a organização, é usado para definir prioridades em projetos e é vinculado a tecnologias e arquiteturas de dados comuns a toda a empresa		Modelo de processos da empresa foi ampliado para a conexão com o de clientes e fornecedores. Empresa também usa modelo em desenvolvimento de estratégias	
	Imputabilidade	Gerentes de áreas específicas são responsáveis por desempenho e gerentes de projetos por iniciativas de aprimoramento		Responsáveis por processo respondem por processo sob seu comando, enquanto comitê supervisor é responsável por progresso geral da empresa com processos		Responsáveis por processo partilham da responsabilidade por desempenho da empresa		Conselho de processos atua como instância mais elevada da gestão, executores partilham da responsabilidade por desempenho da empresa; a empresa estabeleceu comitês supervisores com clientes e fornecedores para promover	
	Integração	Um ou mais grupos defendem e apóiam técnicas de aprimoramento de processos possivelmente distintas		Entidade informal de coordenação se encarrega do gestão de programas, enquanto comitê supervisor aloca recursos para projetos de reengenharia de processos		Central formal de gestão de programas, chefiada por um diretor de processos, coordena e integra todos os projetos de processos, enquanto um conselho de processos cuida de questões de integração intersetores Empresa		Responsáveis por processos trabalham com colegas do mesmo nível em clientes e fornecedores para promover integração de processos inter empresa	
CULTURA	Trabalho em Equipe	Trabalho em equipe é centrado em projetos, ocasional e atípico		Empresa faz uso regular de equipes transfuncionais para iniciativas de aprimoramento		Trabalho em equipe é norma entre executores de processos e prática corriqueira entre gerentes		Trabalho em equipe com clientes e fornecedores é prática corriqueira	
	Foco no Cliente	É disseminada a noção de que o foco no cliente é importante, mas há limitado entendimento do real significado disso. Há, também, incerteza e conflito em relação a como atender às necessidades de clientes		Funcionários entendem que finalidade de seu trabalho é gerar um valor extraordinário para o cliente		Funcionários entendem que clientes exigem excelência uniforme e experiência homogênea.		Funcionários buscam colaboração com parceiros comerciais para satisfazer necessidades de clientes finais	
	Responsabilidade	Responsabilidade por resultados é de gerentes		Pessoal de linha de frente começa a assumir responsabilidade por resultados		Funcionários se sentem responsáveis por resultados da empresa		Funcionários consideram sua missão atender aos clientes e atingir um desempenho cada vez melhor	
	Postura em Relação à Mudança	Há crescente aceitação na empresa da necessidade de se empreenderem mudanças modestas		Funcionários estão preparados para consideráveis mudanças no modo como o trabalho é executado		Funcionários estão prontos para grande mudança multidimensional		Funcionários encaram mudança como inevitável e a acolhem como fenômeno regular	
CONHECIMENTO	Pessoal	Pequeno grupo de indivíduos está altamente cliente do poder de processos		Grupo de especialistas é capacitado em reengenharia e implementação de processos, gestão de projetos, comunicação e gestão de mudanças		Grupo de especialistas é capacitado em gestão de mudanças em grande escala e transformação de empresas		Empresa conta com número considerável de pessoas capacitadas em reengenharia e implementação de processos, gestão de projetos, gestão de programas e gestão de mudanças. Há, ainda, processo formal para desenvolver e manter esses quadros	
	Metodologia	Empresa adota uma ou mais metodologias para solucionar problemas de execução e promover avanços incrementais em processos		Equipes de reengenharia de processos têm acesso à metodologia básica de reengenharia de processos		Empresa criou e padronizou processo formal de reengenharia de processos e o integrou a processo padrão de aprimoramento de processos		Gestão e reengenharia de processos viraram competências básicas e foram integradas a sistema formal que inclui monitoramento do ambiente, planejamento de mudanças, implementação e inovação centrada em processos	

Tabela 05 - Capacidade Organizacionais – Empresa B

Fonte: Elaborada pela autora

	Capa	E-1	E-1	E-2	E-2	E-3	E-3	E-4	E-4
INDICADORES	Definição	Processo tem indicadores básicos de custo e qualidade		Indicadores abrangem toda a extensão do processo e são derivados de exigência de clientes		Indicadores do processo e indicadores que abrangem vários processos são derivados de metas estratégicas da empresa		Indicadores do processo são derivados de metas inter empresa	
	Usos	Gerentes usam indicadores do processo para monitorar seu desempenho, identificar causas de desempenho falho e promover avanços em sua área específica		Gerentes usam indicadores para comparar seu desempenho a referenciais, desempenho dos melhores da categoria e a necessidades do cliente, e para definir metas de desempenho		Gerentes apresentam indicadores a executores do processo para seu conhecimento e motivação. Usam placar montado a partir dos indicadores para gestão diária do processo		Gerentes avallam e atualizam regularmente indicadores e metas do processo e usam esses dados no planejamento estratégico	
INFRA-ESTRUTURA	Sistemas de Informação	Sistemas de TI vigentes, fragmentados, sustentam o processo		Sistema de TI montado a partir de componentes de áreas específicas, ou funcionais, sustenta o processo		Sistema de TI integrado, concebido com o processo em mente e condizente com padrões da empresa, sustenta o processo		Sistema de TI de arquitetura modular, condizente com padrões da empresa para comunicação inter empresa, sustenta o processo	
	Sistemas de Recursos Humanos	Gerentes de áreas específicas premiam o desempenho superior e a resolução de problemas na área no contexto do processo		Desenho do processo determina definição de papéis, descrição de cargos e perfis de competência. Capacitação profissional é baseada na documentação do processo		Sistemas de contratação, desenvolvimento, premiação e reconhecimento enfatizam necessidades e resultados do processo e promovem seu equilíbrio à luz de necessidades da empresa		Sistemas de contratação, desenvolvimento, premiação e reconhecimento reforçam importância de colaboração, aprendizado pessoal e mudança organizacional na empresa e entre empresas.	
EXECUTORES	Conhecimento	Executores sabem dizer que processo executam e identificar principais indicadores de seu desempenho		Executores são capazes de descrever o fluxo geral do processo; como seu trabalho afeta clientes, colegas envolvidos no processo e desempenho do processo; e metas de desempenho e níveis atingidos		Executores conhecem bem conceitos fundamentais do negócio e motores do desempenho da empresa e são capazes de descrever como seu trabalho afeta outros processos e o desempenho da empresa		Executores conhecem bem o setor da empresa e suas tendências e são capazes de descrever como seu trabalho afeta o desempenho inter empresa	
	Capacitação	Executores dominam resolução de problemas e técnicas de aprimoramento de processos		Executores dominam trabalho em equipe e autogestão		Executores dominam a tomada de decisões de negócios		Executores dominam a gestão e a implementação de mudanças	
	Conduta	Executores exibem certa adesão ao processo, mas seu principal compromisso é com sua área específica		Executores tentam seguir o desenho do processo, executá-lo corretamente e trabalhar de modo a permitir que outros indivíduos envolvidos no processo atuem de modo eficaz.		Executores se empenham para garantir que processo produza resultados necessários à consecução das metas da empresa		Executores buscam indícios de que processo deve ser alterado e sugerem melhorias ao processo	
DESENHO	Finalidade	Processo não foi projetado de um extremo ao outro. Gerentes de áreas específicas usam o desenho vigente sobretudo como contexto para avanços de desempenho em sua área		Processo foi reformulado de um extremo ao outro para otimização do desempenho		Processo foi projetado para se integrar a outros processos e a sistemas de TI da organização e, com isso, otimizar o desempenho da empresa		Processo foi projetado para se integrar a processos de clientes e fornecedores e, com isso, otimizar o desempenho inter empresa	
	Contexto	Foram identificados subsídios, resultados, fornecedores e clientes do processo		Necessidades de clientes do processo foram identificadas e aceitas por todos		Responsável pelo processo e responsáveis por outros processos com os quais o processo interage estabeleceram expectativas mútuas de desempenho		Responsável pelo processo e responsáveis por processos de clientes e fornecedores com os quais o processo interage estabeleceram expectativas mútuas de desempenho	
	Documentação	Documentação do processo é restrita à área específica em questão, mas identifica interconexões entre organizações envolvidas na execução do processo		Desenho do processo foi documentado de ponta a ponta		Documentação do processo descreve sua interação com outros processos e suas expectativas em relação a estes e vincula o processo ao sistema e à arquitetura de dados da empresa		Representação eletrônica do desenho do processo sustenta seu desempenho e sua gestão e permite a análise de mudanças no ambiente e reconfigurações no processo	
RESPONSÁVEL	Identidade	Responsável pelo processo é um indivíduo ou grupo informalmente encarregado de melhorar o desempenho do processo		Liderança da empresa criou o papel oficial de responsável pelo processo e colocou no posto um alto gerente com autoridade e credibilidade		Processo é prioridade para o responsável em termos de alocação de tempo, atenção dedicada e metas pessoais		Responsável pelo processo pertence à mais elevada instância decisória da empresa	
	Atividade	Responsável pelo processo identifica e documenta o processo, transmite essa informação para todos os executores e promove projetos de mudança em pequena escala		Responsável pelo processo articula metas de desempenho do processo e visão de seu futuro; apóia iniciativas de reengenharia e aprimoramento; planeja sua implementação; e garante conformidade com desenho do projeto		Responsável pelo processo trabalha com responsáveis por outros processos para integrar processos de modo a atingir metas da empresa		Responsável pelo processo cria plano estratégico dinâmico para processo, participa do planejamento estratégico da empresa como um todo e colabora com colegas do mesmo nível em clientes e fornecedores para promover iniciativas de reengenharia de processos interempresa	
	Autoridade	Responsável pelo processo sai em defesa do processo, mas só tem autoridade para estimular gerentes de áreas específicas a fazer mudanças		Responsável pelo processo pode montar uma equipe para reengenharia do processo e implementar o novo desenho; tem certo controle sobre a verba tecnológica para o processo		Responsável pelo processo controla sistemas de TI que sustentam processo; qualquer projeto que altere o processo e exerça alguma influência sobre alocação e avaliação de pessoal; e verba do processo		Responsável pelo processo controla verba do processo e exerce forte influência sobre alocação e avaliação de pessoal	

Tabela 06 - Viabilizadores de Processos – Empresa B

Fonte: Elaborada pela autora

Capacidades Organizacionais		E1	E2	E3	E4
Liderança	Conscientização				
	Alinhamento	5.0	1.3	0.0	0.0
	Conduta				
	Estilo				
Governança	Modelo de processo				
	Imputabilidade	0.0	0.0	0.0	0.0
	Integração				
Cultura	Trabalho em equipe				
	Foco no cliente	5.0	1.3	0.0	0.0
	Responsabilidade				
	Postura em relação à mudança				
Conhecimento	Pessoal	7.5	0.0	0.0	0.0
	Metodologia				
Viabilizadores de Processos		E1	E2	E3	E4
Indicadores	Definição	5.0	0.0	0.0	0.0
	Usos				
Infra-estrutura	Sistemas de informação	7.5	2.5	0.0	0.0
	Sistemas de recursos humanos				
Executores	Conhecimento				
	Capacitação	8.3	1.7	0.0	0.0
	Conduta				
Desenho	Finalidade				
	Contexto	5.0	3.3	0.0	0.0
	Documentação				
Responsável	Identidade				
	Atividade	8.3	0.0	0.0	0.0
	Autoridade				

Tabela 07 - Nível de Maturidade – Empresa A

Fonte: Elaborada pela autora

Capacidades Organizacionais	4.4	0.6	0.0	0.0
Viabilizadores de Processos	6.8	1.5	0.0	0.0
PEMM	5.6	1.1	0.0	0.0

Tabela 08 - Nível de Maturidade consolidado – Empresa B

Fonte: Elaborada pela autora

4.4 CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS

A seguir apresentamos um quadro com a consolidação dos resultados:

Situação	Avaliação FNQ	Maturidade do PEMM	Análise dos relatórios de Gestão	Hipótese
Empresa A	Alta	Entre o nível 3 e 4	Forte relação (10 ou mais ocorrências)	Comprovada Grau 10
Empresa B	Alta	Entre o nível 1 e 2	Forte relação (10 ou mais ocorrências)	Comprovada Grau 5

Quadro 20 - Número de empresas por tipo de situação

Fonte: Elaborado pela autora

A Empresa A foi bem pontuada no MEG, possui um nível alto de maturidade em gestão por processos segundo o PEMM, existem dimensões do PEMM declarados nos relatórios de gestão do MEG, logo a gestão por processos está fortemente relacionada com os critérios de excelência → Hipótese comprovada → Grau 10.

A Empresa B foi bem pontuada no MEG não possui um nível alto de maturidade em gestão por processos segundo o PEMM, existem dimensões do PEMM declarados nos relatórios de gestão do MEG, logo a gestão por processos está conectada com os critérios de excelência → Hipótese comprovada → Grau 5

5 CONCLUSÕES

Os modelos de maturidade em gestão por processos, apesar de diferir entre si em alguns pontos, trazem na sua maioria dimensões já presentes nos modelos de excelência na gestão. Como por exemplo, pode-se citar as dimensões relacionadas a processos (indicadores e infraestrutura) e capacidades organizacionais (liderança e cultura) do modelo PEMM de Michael Hammer (Quadros 08 e 09).

Entretanto, observa-se, tanto nos modelos de excelência, quanto nos modelos de maturidade em gestão por processos a não explicitação da interação entre os itens de avaliação correlatos. Sabe-se, na verdade, que os dois modelos, são concebidos baseados em uma abordagem sistêmica, entretanto a análise individual de práticas de gestão não torna clara para as organizações esse conceito. Somente com o avanço da maturidade as organizações conseguem identificar e gerenciar essas conexões.

Como resultado do estudo de caso das duas empresas, pode-se citar o fato das duas organizações citarem práticas relacionadas à gestão por processos no modelo de maturidade e não incluí-las no relatório de gestão. O fato contrário também acontece, práticas citadas nos relatórios de gestão não são identificadas pelas empresas como relacionadas à gestão por processos.

Isso leva a concluir que, o fato de existir ou não, uma determinada prática no modelo de gestão de uma empresa, não necessariamente indica um alto grau de maturidade em gestão por processos. Pelo contrário, quando encontram-se práticas de melhoria de processos sem sinergia, não alinhadas estrategicamente, com foco estritamente funcional, pode-se inferir que esta organização não possui um alto grau de maturidade em gestão por processos. Ela não possui visão sistêmica, seus esforços não estão conectados ao todo, à organização. São iniciativas isoladas, as quais nem sempre trarão para a empresa, resultados que consigam se sustentar.

A partir da análise dos estudos de caso realizados, pode-se afirmar que uma das organizações premiadas pela excelência na gestão, não possui um alto grau de maturidade em gestão por processos, vide resultado das avaliações nas tabelas 02 e 04.

De acordo com a análise, as duas empresas premiadas em excelência na gestão, possuem elementos da prática de gestão por processos no seu modelo de gestão, mas não possuem maturidade suficiente para percebê-los, gerenciá-los e conectá-los da forma correta, obtendo desta forma sinergia em torno do seu modelo de gestão.

Destacando-se as dimensões do modelo do Michael Hammer, ligadas aos viabilizadores (Indicadores, Infra-estrutura, Executores de processos, Desenho e Responsáveis) e as ligadas às capacidades organizacionais (Liderança, Governança, Cultura e Conhecimento) pode-se notar que todas elas estão, em diferentes graus de desenvolvimento, presentes no modelo de gestão das empresas analisadas.

Observa-se que a empresa A, que trilha há algum tempo o caminho da excelência na gestão, desenvolveu uma maturidade maior para conectar essas práticas presentes no seu modelo em torno da gestão por processos, o que a leva a ter um nível de maturidade mais elevado em gestão por processos. Já a empresa B, que está iniciando sua jornada no caminho da excelência na gestão, ainda não desenvolveu maturidade suficiente para conectar essas práticas.

Isso pode ser demonstrado quando Hammer (2007) diz que, inúmeras são as tentativas de reformulação de processos de negócio com o objetivo de redução de custos, melhoria da qualidade, agilidade, rentabilidade e tantas outras, que malogram porque os executivos não sabem o que exatamente mudar, em que grau e quando.

Concluindo pode-se afirmar que, tanto a EMPRESA A, quanto a EMPRESA B, empresas premiadas por sua excelência na gestão, possuem práticas de gestão que se enquadram dentro das dimensões da maturidade em gestão por processos. Entretanto, o nível de maturidade alto em gestão por processos da EMPRESA A demonstra uma maior capacidade em conectar as práticas acima citadas com esse modelo de gestão.

Esse estudo demonstra claramente uma relação entre o MEG e o PEMM, seja pelo fato de possuírem algumas dimensões em comum, seja pelo fato da abordagem por processos ser um dos fundamentos da excelência na gestão.

O que não parece claro é como o MEG e o PEMM, exploram a habilidade das empresas em relacionar algumas dimensões caracterizando sua abordagem por processos.

Dentre as principais conclusões desse trabalho destacam-se:

- Os modelos de maturidade em gestão por processos constituem um valioso mecanismo para as organizações avaliarem seu progresso no desenvolvimento desse modelo de gestão;
- Gerir por processos representa avanços na direção da excelência na gestão;
- Os modelos de excelência na gestão não avaliam a capacidade das organizações de conectarem práticas de gestão em torno da gestão por processos;
- Não podemos afirmar que empresas premiadas na excelência na gestão possuem um alto grau de maturidade em gestão por processos;
- Possuir práticas relacionadas à gestão por processos não significa necessariamente abordar por processos;

Sugere-se, para futuros trabalhos de pesquisa, a análise de outras empresas e outros prêmios relacionados com excelência na gestão.

Sugere-se, para a Fundação Nacional da Qualidade a avaliação da possível inclusão no seu modelo, tópicos que sejam capazes de avaliar a capacidade das organizações de conectarem práticas ligadas aos oito critérios de excelência na gestão em torno da gestão por processos.

Como exemplo de conexões, que se explicitadas tanto no MEG quanto em modelos de maturidade, trariam uma grande contribuição ao modelo de gestão por processos, pode-se citar:

- Objetivos estratégicos com processos;
- Processos com seus produtos/serviços;
- Processos com competências, riscos, sistemas;
- Processos incluídos na arquitetura de processos da organização;
- Processos com estrutura de governança;
- Processos com indicadores;
- Processos com seu ciclo de gestão;
- Processos e seu fluxo de valor;
- Processos incluídos em um fluxo de valor;

- Liderança com objetivos da gestão por processos;
- Gestão por processos e a cultura organizacional;
- Gestão por processos e os habilitadores tecnológicos;
- Gestão por processos e a gestão do conhecimento;
- Gestão por processos e mecanismos de controle e avaliação.

Por fim, para as organizações estudadas, sugere-se uma reflexão em torno do seu modelo de gestão, identificando nas suas práticas atuais aquelas que fazem parte do modelo de gestão por processos.

Finalizando, entende-se que, o objetivo geral foi totalmente atingido tendo-se em vista, a pesquisa bibliográfica realizada sobre o tema e o projeto realizado com o apoio da Fundação Nacional da Qualidade para o estudo de caso. Este projeto possibilitou a análise e comparação de duas empresas premiadas, frente ao modelo de maturidade em gestão por processos e o modelo de excelência na gestão do FNQ.

No que se refere aos objetivos específicos, também foram todos atingidos com a construção de referencial teórico sobre o tema; apresentação das principais diferenças entre os modelos estudados; discussão e análise das relações entre o MEG e o PEMM; desenvolvimento de estudo de caso onde participaram duas organizações premiadas pela FNQ e com a apresentação de estudo comparativo das organizações estudadas.

A gestão por processos, sendo um fundamento da excelência na gestão, contribui de forma significativa na interação dos elementos organizacionais, tornando as empresas mais ágeis, flexíveis e capazes de se adaptar de forma mais rápida ao ambiente do negócio. Por sua visão sistêmica, alinhamento estratégico e foco em resultados esse modelo de gestão auxilia as organizações a se posicionarem de forma diferenciada no atual ambiente competitivo de negócios.

Acredita-se que o maior objetivo desse trabalho que é contribuir para o avanço da maturidade em gestão por processos das organizações foi cumprido.

REFERÊNCIAS

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS –ABPMP. **Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge**, 2008.

AGGIO, C. **BPMM - Um Roadmap para Melhoria Contínua na Gestão por Processos**. Knol A unit of knowledge, 2008.

Akhavan, P. et al. Exploring the interdependency between reengineering and information technology by developing a conceptual model. **Business Process Management Journal**, v.12, n.4, p.517-534, 2006.

Andrade, A. D. L. Pensamento Sistêmico: Um Roteiro Básico para perceber as Estruturas da Realidade Organizacional. **Read** . v.3, n.1, 1997.

ARMISTEAD, C. et al. Business process re-engineering: Lessons from operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v.15, n.12, p 46, 1995.

ARMISTEAD, C.; MACHIN, S. Implications of business process management for operations management. **International Journal of Operations & Production Management** v.17, n 9-10, p. 886, 1997.

BELMIRO, T. R.; RECHE, J. R. F. O Desafio de uma Gestão por Processos sob a Ótica de uma TELECOM. **Revista de Administração**, v.38, n.3, p. 260-272, 2003.

BERETTA, S. Unleashing the integration potential of ERP systems - The role of process-based performance measurement systems. **Business Process Management Journal**, v.8, n.3, p. 254-277, 2002.

BITITCI, U. S.; MUIR, D. "Business process definition: a bottom-up approach." **International Journal of Operations & Production Management**, v.17, n.4, p. 365-374, 1997.

BOOTH, W. C. et al. **A arte da pesquisa**. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

DAVENPORT, T. H.; BEERS, M. C. Managing information about process. **Journal of Management Information Systems**, v.12, n.1, 1994.

DAVENPORT, T. H.; SHORT, J. E. The new industrial-engineering - information technology and business process redesign. **Sloan management review**, v.31, n.4, p. 11-27, 1990.

ELZINGA, D. T. et al..Business Process Management - Survey and Methodology. **Ieee Transactions On Engineering Management**, v.42, n.2, p.119-128, 1995.

ENOKI, C. **Uma Contribuição para a Avaliação de Soluções de Business Process Management (BPM) sob a ótica da Estratégia de Operações**. 2006.225f. Dissertação (Mestrado) Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

FILHO, J. B. A. P. **Gestão de Processos de Negócio: Uma adaptação da Metodologia de Rummler-Brache Baseada numa Aplicação Real**. 2007. 146f. Dissertação (Mestrado) Centro e Informática, Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco, 2007.

FISHER, D. M. The Business Process Maturity Model A Practical Approach for Identifying Opportunities for Optimization. **BPTrends**, 2004.

_____.Getting Started on the Path to Process-Driven Enterprise Optimization. **BPTrends**, 2005.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Cadernos de Excelência: introdução ao modelo de excelência da gestão**, 2006.

_____. **Critérios de Excelência, Fundação Nacional da Qualidade**, 2010.

GARTNER, I. A. O. **Research Agenda for Application Leaders**, Relatório Publicação em: 17 March 2008 ID Number: G00155550, 2008.

GARTNER, I. A. O. **BPM pode reduzir em até 20% os custos das empresas**, <http://www.tiinside.com.br/News.aspx?ID=125137&C=262>, 2009.

_____.**Making the Difference: The 2008 CIO Agenda**, 2008.

GARVIN, D. A. The processes of organization and management. **Sloan Management Review**, v.39, n.4, p. 33, 1998.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLDRATT, E. M.; COX, J. **A Meta**: um processo de melhoria contínua. São Paulo, Nobel, 2002.

GONÇALVES, J. E. L. Os novos desafios da empresa do futuro. **Revista de Administração de Empresas**. v.37, n.3, 1997.

_____. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n.1, p. 6-19, 2000.

_____. Processo, que Processo? **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n.4, p. 8-19, 2000.

GROVER, V. **From Business Reengineering to Business Process Change Management: A Longitudinal Study of Trends and Practices**.

GULLEDGE, T. R.; SOMMER, R. A. Business process management: public sector implications. **Business Process Management Journal**, v.8, n.4, p. 364 – 376, 2002.

HAMMER, M. Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate. **Harvard Business Review**. The President and Fellows of Harvard College. July-August, 1990.

_____. The Superefficient Company. **Harvard business review**. Harvard Business School Publishing Corporation, 2001.

_____. Deep Change How Operational Innovation Can Transform Your Company. **Harvard business review**, Harvard Business School Publishing Corporation, 2004.

_____. The Process Audit. **Harvard business review**. Harvard Business School Publishing Corporation, April, 2007.

HARMON, P. **Evaluating an Organization's Business Process Maturity**. Business Process Trends Newsletter, 2004.

HÜFFNER, T. The BPM Maturity Model - Towards a Framework for Assessing the Business Process Management Maturity of Organisations. **Grin**, 2004.

HUMPHREY, W. S. Characterizing the Software Process - A Maturity Framework. **Ieee Software**, v. 5, n.2, p.: 73-79, 1988

HUMPHREY, W. S. Sweet, A Method for Assessing the Software Engineering Capability of Contractors. **Ieee Software**, 1988. ().

IIBA . **Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge**, 2008.

JUNG, J. et al. An integration architecture for knowledge management systems and business process management systems. **Computers in Industry**, v.58. n.1, p. 21-34, 2007.

JURAN, J. M. Juran planejando para a qualidade. São Paulo: Pioneira, 1990.

KALPIC, B.; BERNUS, P. Business Process modelling in industry - the powerful tool interprise management. **Computers in Industry**, v.47, p. 29-318, 2002.

KAPLAN, R. S.; D. P. Norton. **Mapas estratégicos - Balanced Scorecard**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

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.

LIKER, J. K.;MEIER, D. **O Modelo Toyota Manual de aplicação**, Bookman, 2007.

LLEWELLYN, N.; ARMISTEAD, C. Business process management - Exploring social capital within processes. **International Journal of Service Industry Management**, v.11, n.3, p.225-243, 2000.

LOCKAMY, A.; MCCORMACK, K. The development of a supply chain management process maturity model using the concepts of business process orientation. **Supply Chain Management: An International Journal** , v.9, n.4, p. 272-278, 2004.

MARCONNI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2008.:

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**: metodologia, planejamento. 6.ed., São Paulo: Atlas, 2005, 347 p.

MAULL, R. S.;TRANFIELD, D.R.. Factors characterising the maturity of BPR programmes. **International Journal of Operations & Production Management** , v.23, n.5-6, p.596-624, 2003.

MELAO, N.; PIDD, M. A conceptual framework for understanding business processes and business process modelling. **Information Systems Journal**, v.10, n.2, p. 105-129, 2000.

MOREIRA, B. M. F. **Impacto dos Sistemas de Gestão da Qualidade, com base no PNQ e nas Normas ISO 9000, na satisfação dos clientes**. 2005.112f. Dissertação (Mestrado em Sistema de Gestão) Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2005.

MÜLLER, C. J. **Modelo de Gestão Integrando Planejamento Estratégico, Sistemas de Avaliação de Desempenho e gerenciamento de Processos** (Meio – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações). 2003.292f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Departamento de Engenharia de Produção e Transportes. Rio Grande do Sul, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.

NETTO, C. A. A. **Proposta de modelo de mapeamento e gestão por macroprocessos**. 2004.146f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica, São Paulo, 2004.

NGWENYAMA, O.; NIELSEN, P. A. Competing Values in Software Process Improvement: An Assumption Analysis of CMM From an Organizational Culture Perspective **Ieee Transactions on Engineering Management**, v. 50, n.1,;p.100-112, 2003.

OLIVEIRA, H. C. D. **O jogo da malha: recursos humanos e conectividade**, Qualitymark. OMG (2007). Business Process Maturity Model (BPMM), v1. 0 - Beta 2, 2003

PAULK, M. C. et al. Capability Maturity Model, Version 1.1. Software Engineering Education in 7TH SEI CSEE CONFERENCE. SAN ANTONIO, Texas, USA: Software Engineering Institute - Carnegie Mellon University, 1993.

PETERS, T. **Reimagine! : excelência nos negócios numa era de desordem**. São Paulo: Futura, 2004.

PINTO, M. S. **Tv Móvel no Brasil: Análise do Ambiente de Negócios e Fatores Potenciais para o sucesso de serviços das operadoras de celular**. 2008.213f. (Mestrado) Engenharia de Produção. Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2008.

POWER, B. Michael Hammer's Process and Enterprise Maturity Model. **BPTrends**, 2007.

PRESS, O. U. **Oxford English Dictionary: The definitive record of the English language**. O. U. Press, 2004.

PRITCHARD, J. P.; ARMISTEAD, C. Business process management - lessons from European business. **Business Process Management Journal** . v.5, n.1, p. 10-32, 1999.

RAGHU, T. S.; VINZE, A. A business process context for Knowledge Management. **Decision Support Systems** , v.43, n.3, p. 1062-1079, 2007.

RAMESH, B. et al.. Managing context in business process management systems. **Requirements Engineering**, v.10, n.2, p. 223-237, 2005.

RECKER, J. et al. Business Process Modeling: A Maturing Discipline?. In: REZENDE, J. F. **Balanced Scorecard e a gestão do Capital Intelectual**, Editora Campus, 2003.

RIBEIRO, J. A. A. **A Gestão de Pessoas no Setor Privado: a Visão segundo Critérios de Excelência do PNQ, sua contribuição para o sucesso empresarial e a plena satisfação do cliente.** 2004.120f. Dissertação (Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão). Universidade Federal Fluminense, Niterói/RJ, 2004.

RIES, A. **Foco: uma questão de vida ou morte para sua empresa.** São Paulo, 1996.

RIES, A.; TROUT, J. **Posicionamento: a batalha pela sua mente.** São Paulo: Pioneira, 1997.

ROSEMANN, M.; BRUIN, T. D. Towards a business process management maturity model ECIS 2005. In: 13TH EUROPEAN CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, Regensburg, **Anais...**Germany, 2005.

ROSEMANN, M. et al.. **A Model for Business Process Management Maturity.** ACIS_2004.

ROSEMANN, M.; KULKARNI, R. F. U. Understanding the Main Phases of Developing a Maturity Assessment Model. In: 16th Australasian Conference on Information Systems, 2005 Sydney. **Anais...** Austrália, 2005.

RUTKOWSKI, J. **Os Prêmios de Qualidade como Instrumento de Diagnóstico e Melhoria do Desempenho de Empresas.** Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Salvador, 2001.

SAIEDIAN, H.; KUZARA R. Sei Capability Maturity Models Impact on Contractors. **Computer** **28**, n.1, p. 16-26, 1995.

SANTOS, L. R. D. Gestão da maturidade de processos essenciais - convergência para o futuro. **RAE-eletrônica**. Fundação Getulio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2003.

SANTOS, R. P. C. **As tarefas para gestão de processos**. 2007. 454f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, 2007.

SANTOS, R. P. C. et al. **A Inserção dos Processos no Projeto de Organizações: Uma Argumentação Conceitual e Prática**. Enegep, 2002, Curitiba.

SANTOS, R. P. et al. Process management tasks: a conceptual and practical view. **Business Process Management Journal**, v. 14, n.5, p. 694-723, 2008.

SCHREURS, J. Total Quality Management (TQM) framework for e-learning based on EFQM and Kirkpatrick models. **International Journal of Emerging Technologies in Learning**, v.1, n.2, 2006..

SEI. SEI Capability maturity model's impacts on contractors. **Ieee Software**, 1995.

SEIDEL, S.; ROSEMANN, M. (2008) Creativity Management – The New Challenge for BPM. **BPTrends**, 2008.

SEIFFERT, P. Q. **Reestruturação Organizacional por Processos**. 1998. 158f. Dissertação. (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas), Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

_____. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Rio de Janeiro: BestSeller, 2006;

SENTANIN, O. F. et al. (2008). Business process management in a Brazilian public research centre. **Business Process Management Journal**, v.14, n.4 p. 483-496, 2008.

SILVA, E. L. D.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis, Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2001.

SIVIY, J. et al. Relationships Between CMMI® and Six Sigma, Software Engineering Measurement and Analysis - Carnegie Mellon University, 2005.

SMITH, H. Business process management - the third wave: business process modelling language (BPML) and its pi-calculus foundations. **Information and Software Technology**, v.45, n.15, p. 1065-1069, 2003.

SMITH, H. BPMS 2008 – Look Back to Look Forward. **BPTrends**, 2008.

SMITH, H.; FINGAR.P. A New Path to Business Process Management. **Optimize**, 12 Out. 2002.

SPANYI, A. **Business Process Management is a Team Sport: Play i to Win**, Anclote Press, 2003.

STONER, J.; FREEMAN, R. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC–Livros Técnicos e Científicos Editora AS, 1999.

TOLEDO, R. F. D. **Maturidade CMM, qualidade de processos six sigma e a relação com a qualidade percebida para cliente: estudo de caso xerox**. 2005.125f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) Departamento de Engenharia de Produção., Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2005.

UNIVERSITY, S. E. I.-C. M. Capability Maturity Model Integration (CMMI) Version 1.2 Overview, 2007.

USIRONO, C. H. **Tecnologia Workflow: O impacto de sua utilização nos processos de negócio. Um estudo de casos múltiplos**. 2003. 178f. Dissertação. (Mestrado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidades, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

VASQUES, R. C. Balanced Scorecard (BSC), CMMI e Six Sigma Como Construir Altos Níveis de Maturidade e Desempenho. **Integrated System Diagnostics**, 2006.

WALTON, M. **O método Deming de administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1989.

WESKE, M. et al. Advances in business process management. **Data & Knowledge Engineering**, v.50, n.1, p.: 1-8, 2004

YIN, R. K. **Estudo de Caso Planejamento e Métodos**. Rio de Janeiro: Bookman, 2005.

ANEXO 1

MODELO PEMM ENVIADO ÀS EMPRESAS:

CAPA

PEMM - Avaliação da Maturidade em Gestão por Processos

Acesse as tabelas de avaliação utilizando os botões abaixo.

As frases contidas nas tabelas de avaliação devem ser avaliadas considerando o conjunto de processos e práticas da empresa e não processos específicos.

A avaliação é realizada através da atribuição de graduação, conforme escala a seguir:

- A afirmação é correta em menos de 20% dos casos na empresa: Selecionar ou digitar o valor "0" (zero).
- A afirmação é correta entre 20% e 80% dos casos na empresa: Selecionar ou digitar o valor "5" (cinco).
- A afirmação é correta para mais de 80% dos casos na empresa: Selecionar ou digitar o valor "10" (dez).

Não são aceitos outros valores para a avaliação.

Retorne à capa utilizando o botão posicionado no canto superior direito das tabelas de avaliação.

PEMM - Avaliação de Maturidade

Capacidades Organizacionais

Viabilizadores de Processos

Capacidades Organizacionais

	Capa	E-1	E-1	E-2	E-2	E-3	E-3	E-4	E-4
LIDERANÇA	Conscientização	Alta equipe executiva da empresa reconhece necessidade de melhorar desempenho operacional, mas tem compreensão limitada do poder de processos de negócio		Pelo menos um alto executivo entende a fundo o conceito de processo de negócios, como a empresa pode usá-lo para melhorar o desempenho e o que sua implementação envolve.		Alta equipe executiva encara a empresa sob a ótica de processos e possui uma visão da empresa e de seus processos		Alta equipe executiva encara o próprio trabalho sob a ótica de processos e vê a gestão de processos não como projeto, mas como um modo de administrar os negócios	
	Alinhamento	Liderança do programa de processos reside em escalões intermediários de gerência		Alto executivo assumiu a liderança do programa de processos e a responsabilidade por ele		Há forte alinhamento na alta equipe executiva em relação ao programa de processos. Há, também, uma rede de indivíduos espalhados pela empresa que ajuda a promover iniciativas de processos		Toda a empresa exhibe entusiasmo em relação à gestão de processos e exerce papel de liderança em iniciativas de processos	
	Conduta	Alto executivo endossa o aprimoramento operacional e nele investe		Alto executivo estabeleceu publicamente metas de desempenho ousadas (em termos de clientela) e está preparado para alocar recursos, fazer profundas mudanças e remover obstáculos para consecução dessas metas		Altos executivos atuam como equipe, conduzem a empresa por meio de seus processos e participam ativamente do programa de processos		Integrantes da alta equipe executiva executam o próprio trabalho como processos, focam o planejamento estratégico em processos e abrem novas oportunidades de negócios com base em processos de alto desempenho	
	Estilo	Alta equipe executiva começou a migrar de estilo autoritário e hierárquico para estilo aberto, colaborativo.		Alta equipe executiva a cargo do programa de processos está convencida da necessidade de mudança e vê processos como instrumento crucial para tal		Alta equipe executiva delegou controle e autoridade a responsáveis por processo e a executores do processo		Alta equipe executiva exerce liderança por meio de visão e influência, e não por meio de comando e controle	
GOVERNANÇA	Modelo de Processo	Empresa identificou certos processos de negócios		Empresa criou modelo completo de processos organizacionais e alta equipe executiva já assinou embaixo		Modelo de processos da empresa foi disseminado por toda a organização, é usado para definir prioridades em projetos e é vinculado a tecnologias e arquiteturas de dados comuns a toda a empresa		Modelo de processos da empresa foi ampliado para a conexão com o de clientes e fornecedores. Empresa também usa modelo em desenvolvimento de estratégias	
	Imputabilidade	Gerentes de áreas específicas são responsáveis por desempenho e gerentes de projetos por iniciativas de aprimoramento		Responsáveis por processo respondem por processo sob seu comando, enquanto comitê supervisor é responsável por progresso geral da empresa com processos		Responsáveis por processo partilham da responsabilidade por desempenho da empresa		Conselho de processos atua como instância mais elevada da gestão, executores partilham da responsabilidade por desempenho da empresa; a empresa estabeleceu comitês supervisores com clientes e fornecedores para promover	
	Integração	Um ou mais grupos defendem e apóiam técnicas de aprimoramento de processos possivelmente distintas		Entidade informal de coordenação se encarrega da gestão de programas, enquanto comitê supervisor aloca recursos para projetos de reengenharia de processos		Central formal de gestão de programas, chefiada por um diretor de processos, coordena e integra todos os projetos de processos, enquanto um conselho de processos cuida de questões de integração interdepartamentais. Empresa		Responsáveis por processos trabalham com colegas do mesmo nível em clientes e fornecedores para promover integração de processos inter empresa	
CULTURA	Trabalho em Equipe	Trabalho em equipe é centrado em projetos, ocasional e atípico		Empresa faz uso regular de equipes transfuncionais para iniciativas de aprimoramento		Trabalho em equipe é norma entre executores de processos e prática corriqueira entre gerentes		Trabalho em equipe com clientes e fornecedores é prática corriqueira	
	Foco no Cliente	É disseminada a noção de que o foco no cliente é importante, mas há limitado entendimento do real significado disso. Há, também, incerteza e conflito em relação a como atender às necessidades de clientes		Funcionários entendem que finalidade de seu trabalho é gerar um valor extraordinário para o cliente		Funcionários entendem que clientes exigem excelência uniforme e experiência homogênea.		Funcionários buscam colaboração com parceiros comerciais para satisfazer necessidades de clientes finais	
	Responsabilidade	Responsabilidade por resultados é de gerentes		Pessoal de linha de frente começa a assumir responsabilidade por resultados		Funcionários se sentem responsáveis por resultados da empresa		Funcionários consideram sua missão atender aos clientes e atingir um desempenho cada vez melhor	
	Postura em Relação à Mudança	Há crescente aceitação na empresa da necessidade de se empreenderem mudanças modestas		Funcionários estão preparados para consideráveis mudanças no modo como o trabalho é executado		Funcionários estão prontos para grande mudança multidimensional		Funcionários encaram mudança como inevitável e a acolhem como fenômeno regular	
CONHECIMENTO	Pessoal	Pequeno grupo de indivíduos está altamente ciente do poder de processos		Grupo de especialistas é capacitado em reengenharia e implementação de processos, gestão de projetos, comunicação e gestão de mudanças		Grupo de especialistas é capacitado em gestão de mudanças em grande escala e transformação de empresas		Empresa conta com número considerável de pessoas capacitadas em reengenharia e implementação de processos, gestão de projetos, gestão de programas e gestão de mudanças. Há, ainda, processo formal para desconstruir e montar	
	Metodologia	Empresa adota uma ou mais metodologias para solucionar problemas de execução e promover avanços incrementais em processos		Equipes de reengenharia de processos têm acesso à metodologia básica de reengenharia de processos		Empresa criou e padronizou processo formal de reengenharia de processos e o integrou a processo padrão de aprimoramento de processos		Gestão e reengenharia de processos viraram competências básicas e foram integradas a sistema formal que inclui monitoramento do ambiente, planejamento de mudanças, implementação e inovação centrada em processos	

Viabilizadores de Processos

	Capa	E-1	E-1	E-2	E-2	E-3	E-3	E-4	E-4
INDICADORES	Definição	Processo tem indicadores básicos de custo e qualidade		Indicadores abrangem toda a extensão do processo e são derivados de exigência de clientes		Indicadores do processo e indicadores que abrangem vários processos são derivados de metas estratégicas da empresa		Indicadores do processo são derivados de metas Inter empresa	
	Usos	Gerentes usam indicadores do processo para monitorar seu desempenho, identificar causas de desempenho falho e promover avanços em sua área específica		Gerentes usam indicadores para comparar seu desempenho a referenciais, desempenho dos melhores da categoria e a necessidades do cliente, e para definir metas de desempenho		Gerentes apresentam indicadores a executores do processo para seu conhecimento e motivação. Usam placar montado a partir dos indicadores para gestão diária do processo		Gerentes avaliam e atualizam regularmente indicadores e metas do processo e usam esses dados no planejamento estratégico	
INFRA-ESTRUTURA	Sistemas de Informação	Sistemas de TI vigentes, fragmentados, sustentam o processo		Sistema de TI montado a partir de componentes de áreas específicas, ou funcionais, sustenta o processo		Sistema de TI integrado, concebido com o processo em mente e condizente com padrões da empresa, sustenta o processo		Sistema de TI de arquitetura modular, condizente com padrões da empresa para comunicação inter empresa, sustenta o processo	
	Sistemas de Recursos Humanos	Gerentes de áreas específicas premiam o desempenho superior e a resolução de problemas na área no contexto do processo		Desenho do processo determina definição de papéis, descrição de cargos e perfis de competência. Capacitação profissional é baseada na documentação do processo		Sistemas de contratação, desenvolvimento, premiação e reconhecimento enfatizam necessidades e resultados do processo e promovem seu equilíbrio à luz de necessidades da empresa		Sistemas de contratação, desenvolvimento, premiação e reconhecimento reforçam importância de colaboração, aprendizado pessoal e mudança organizacional na empresa e entre empresas.	
EXECUTORES	Conhecimento	Executores sabem dizer que processo executam e identificar principais indicadores de seu desempenho		Executores são capazes de descrever o fluxo geral do processo; como seu trabalho afeta clientes, colegas envolvidos no processo e desempenho do processo; e metas de desempenho e níveis atinçáveis		Executores conhecem bem conceitos fundamentais do negócio e motores do desempenho da empresa e são capazes de descrever como seu trabalho afeta outros processos e o desempenho da empresa		Executores conhecem bem o setor da empresa e suas tendências e são capazes de descrever como seu trabalho afeta o desempenho Inter empresa	
	Capacitação	Executores dominam resolução de problemas e técnicas de aprimoramento de processos		Executores dominam trabalho em equipe e autogestão		Executores dominam a tomada de decisões de negócios		Executores dominam a gestão e a implementação de mudanças	
	Conduta	Executores exibem certa adesão ao processo, mas seu principal compromisso é com sua área específica		Executores tentam seguir o desenho do processo, executá-lo corretamente e trabalhar de modo a permitir que outros indivíduos envolvidos no processo atuem de modo eficaz.		Executores se empenham para garantir que processo produza resultados necessários à consecução das metas da empresa		Executores buscam indícios de que processo deve ser alterado e sugerem melhorias ao processo	
DESENHO	Finalidade	Processo não foi projetado de um extremo ao outro. Gerentes de áreas específicas usam o desenho vigente sobretudo como contexto para avanços de desempenho em sua área		Processo foi reformulado de um extremo ao outro para otimização do desempenho		Processo foi projetado para se integrar a outros processos e a sistemas de TI da organização e, com isso, otimizar o desempenho da empresa		Processo foi projetado para se integrar a processos de clientes e fornecedores e, com isso, otimizar o desempenho Inter empresa	
	Contexto	Foram identificados subsídios, resultados, fornecedores e clientes do processo		Necessidades de clientes do processo foram identificadas e aceitas por todos		Responsável pelo processo e responsáveis por outros processos com os quais o processo interage estabeleceram expectativas mútuas de desempenho		Responsável pelo processo e responsáveis por processos de clientes e fornecedores com os quais o processo interage estabeleceram expectativas mútuas de desempenho	
	Documentação	Documentação do processo é restrita à área específica em questão, mas identifica interconexões entre organizações envolvidas na execução do processo		Desenho do processo foi documentado de ponta a ponta		Documentação do processo descreve sua interação com outros processos e suas expectativas em relação a estes e vincula o processo ao sistema e à arquitetura de dados da empresa		Representação eletrônica do desenho do processo sustenta seu desempenho e sua gestão e permite a análise de mudanças no ambiente e reconfigurações no processo	
RESPONSÁVEL	Identidade	Responsável pelo processo é um indivíduo ou grupo informalmente encarregado de melhorar o desempenho do processo		Liderança da empresa criou o papel oficial de responsável pelo processo e colocou no posto um alto gerente com autoridade e credibilidade		Processo é prioridade para o responsável em termos de alocação de tempo, atenção dedicada e metas pessoais		Responsável pelo processo pertence à mais elevada instância decisória da empresa	
	Atividade	Responsável pelo processo identifica e documenta o processo, transmite essa informação para todos os executores e promove projetos de mudança em pequena escala		Responsável pelo processo articula metas de desempenho do processo e visão de seu futuro; apóia iniciativas de reengenharia e aprimoramento; planeja sua implementação; e garante conformidade com desenho do processo		Responsável pelo processo trabalha com responsáveis por outros processos para integrar processos de modo a atingir metas da empresa		Responsável pelo processo cria plano estratégico dinâmico para processo, participa do planejamento estratégico da empresa como um todo e colabora com colegas do mesmo nível em clientes e fornecedores para promover iniciativas de	
	Autoridade	Responsável pelo processo sai em defesa do processo, mas só tem autoridade para estimular gerentes de áreas específicas a fazer mudanças		Responsável pelo processo pode montar uma equipe para reengenharia do processo e implementar o novo desenho; tem certo controle sobre a verba tecnológica para o processo		Responsável pelo processo controla sistemas de TI que sustentam processo; qualquer projeto que altere o processo e exerça alguma influência sobre alocação e avaliação de pessoal; e verba do processo		Responsável pelo processo controla verba do processo e exerce forte influência sobre alocação e avaliação de pessoal	

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)