



MiriamSERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
CENTRO DE ENGENHARIAS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIAS E CIÊNCIAS AMBIENTAIS
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

LYLA PAULA SILVEIRA

**AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DE PROCESSOS DE UMA EMPRESA
PRESTADORA DE SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÃO, SOB O ENFOQUE DO
MÉTODO PEMM**

MOSSORÓ

2021

LYLA PAULA SILVEIRA

**AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DE PROCESSOS DE UMA EMPRESA
PRESTADORA DE SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÃO, SOB O ENFOQUE DO
MÉTODO PEMM**

Projeto de Trabalho de Conclusão do Curso de graduação em Engenharia de Produção, do Departamento de Engenharias e Ciências Ambientais do Centro de Engenharias da Universidade Federal Rural do Semi-Árido, requisito para aprovação na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso II.

Orientador: Prof. Dr. André Pedro Fernandes Neto

Coorientadora: Ma. Livia Rodrigues Barreto

MOSSORÓ

2021

© Todos os direitos estão reservados a Universidade Federal Rural do Semi-Árido. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do (a) autor (a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei nº 9.279/1996 e Direitos Autorais: Lei nº 9.610/1998. O conteúdo desta obra tomar-se-á de domínio público após a data de defesa e homologação da sua respectiva ata. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu (a) respectivo (a) autor (a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

P587a

Paula Silveira, Lyla.
AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DE PROCESSOS DE UMA
EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS DE
TELECOMUNICAÇÃO, SOB O ENFOQUE DO MÉTODO PEMM /
Lyla Paula Silveira. - 2021.
43 f. : il.

Orientador: André Pedro Fernandes Neto.
Coorientadora: Lívia Rodrigues Barreto.
Monografia (graduação) - Universidade Federal
Rural do Semi-árido, Curso de Engenharia de
Produção, 2021.

1. Gestão de Processos. 2. Maturidade de
Processos. 3. Process Enterprise Maturity Model.
4. PEMM. I. Fernandes Neto, André Pedro, orient.
II. Rodrigues Barreto, Lívia, co-orient. III.
Título.

Ficha catalográfica elaborada por sistema gerador automático em conformidade com
AACR2 e os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Biblioteca Campus Mossoró / Setor de Informação e Referência

Bibliotecária: Keina Cristina Santos Sousa e Silva

CRB: 15/120

O serviço de Geração Automática de Ficha Catalográfica para Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC's) foi desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação da Universidade de São Paulo (USP) e gentilmente cedido para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (SISBI-UFERSA), sendo customizado pela Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC) sob orientação dos bibliotecários da instituição para ser adaptado às necessidades dos alunos dos Cursos de Graduação e Programas de Pós-Graduação da Universidade.

LYLA PAULA SILVEIRA

**AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DE PROCESSOS DE UMA EMPRESA
PRESTADORA DE SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÃO, SOB O ENFOQUE DO
MÉTODO PEMM**

Monografia apresentada a Universidade
Federal Rural do Semi-Árido como requisito
para obtenção do título de Bacharel em
Engenharia de Produção.

Defendida em: 19 / 11 / 2021.

BANCA EXAMINADORA

Assinatura dos membros da Banca Examinadora.

**ANDRE PEDRO
FERNANDES NETO:**
67306721453

Assinado digitalmente por ANDRE PEDRO FERNANDES NETO:
67306721453
DN: CN=ANDRE PEDRO FERNANDES NETO:67306721453,
OU=UFERSA - Universidade Federal Rural do Semi-Árido, O=ICPEdu,
C=BR
Razão: Eu sou o autor deste documento
Localização: sua localização de assinatura aqui
Data: 2021.11.19 16:21:46-03'00'
Foxit Reader Versão: 10.1.1

Prof. Dr. ANDRÉ PEDRO FERNANDES NETO – UFERSA
Presidente e orientador


Ma. LÍVIA RODRIGUES BARRETO– UFC
Coorientadora e primeiro membro

**BLAKE CHARLES DINIZ
MARQUES:67673139472**

Assinado digitalmente por BLAKE CHARLES DINIZ MARQUES:67673139472
DN: CN=BLAKE CHARLES DINIZ MARQUES:67673139472, OU=UFERSA - Universidade Federal do
Semi-Árido, O=ICPEdu, C=BR
Razão: Eu sou o autor deste documento
Localização: sua localização de assinatura aqui
Data: 2021.11.22 11:01:08-03'00'
Foxit Reader Versão: 11.1.0

Prof. Dr. BLAKE CHARLES DINIZ MARQUES – UFERSA
Segundo Membro

Daniel Costa do Couto:
01256929433

Digitally signed by Daniel Costa do Couto:01256929433
DN: CN=Daniel Costa do Couto:01256929433, OU=UERN - Universidade do
Estado do Rio Grande do Norte, O=ICPEdu, C=BR
Reason: I am the author of this document
Location: Mossoró/RN - Brasil
Date: 2021-11-22 10:16:58

Me. Daniel Costa do Couto - UERN
Terceiro Membro

CARTA DE ACEITE DO ORIENTADOR (A)

Eu, _____, professor lotado
no Centro de _____ do Departamento
_____, declaro que aceito o compromisso de orientar
a acadêmica _____ vinculado
ao Curso de _____ na elaboração do TCC – Trabalho de
Conclusão de Curso II.

Mossoró, _____ de _____ de _____.

Assinatura do(a) Orientador(a)

AGRADECIMENTOS

Agradeço, inicialmente, a presença constante de Deus em todas as etapas da minha graduação. Das mais diversas formas, nas mais diversas situações, fosse em pessoas ou animais, Ele esteve lá. Mostrou-me novas perspectivas em inúmeras situações, ensinando delicada e carinhosamente sobre força, amor e caridade.

Agradeço aos meus pais que, literalmente, escalaram montanhas para me proporcionar a vivência de todas as oportunidades que surgiram até aqui. E às minhas irmãs que me fortaleceram em momentos críticos dessa caminhada. Essa base foi fundamental em todo o processo, nas aprovações e reprovações, quando ri e quando chorei.

Agradeço aos amigos de infância, aos que encontrei pelo que caminho e aqueles que ainda não conheci, todas as palavras de força e apoio antes ou após um dia, uma prova ou um seminário, foram os alimentos mais fortes que me deram para seguir em busca do próximo desafio. Vocês foram essenciais em cada cantinho que puderam ocupar.

“Maestros não sabem como o oboé faz o seu trabalho, mas eles sabem com o que o oboé deve contribuir.” (Peter Drucker)

RESUMO

As organizações maduras seguem padrões e operacionalizam de maneira sistematizada em seus processos, resultando em eficiência operacional e vantagem competitiva. Os métodos desenvolvidos para avaliar a maturidade de processos estão vinculados intrinsecamente aos conceitos que caracterizam organizações maduras, permitindo às organizações o acesso a metodologias que auxiliam na avaliação dos seus processos e na implantação de melhorias. Nesta perspectiva, o objetivo deste estudo de caso é avaliar a maturidade de processos de uma empresa prestadora de serviços de telecomunicações. Para a pesquisa foi utilizado o método PEMM (*Process Enterprise Capability Model*), propostos por Michael Hammer que realiza a análise da maturidade de processos a partir dos viabilizadores de processos e das capacidades organizacionais. Para a coleta de dados foram utilizados questionários, nos quais os resultados podem variar entre os níveis P0 e P4 para viabilizadores de processos, e entre os níveis E0 e E4 para as capacidades organizacionais. Os níveis de maturidade atingidos pela organização foram P0 e E0. Na pesquisa foram identificados os fatores potenciais e os inibidores do nível de maturidade organizacional, além de propor ações para promover o desenvolvimento da maturidade organizacional e elevar os níveis atuais.

Palavras-chave: Gestão de Processos, Maturidade de Processos, *Process Enterprise Maturity Model*, PEMM.

ABSTRACT

Mature organizations follow standards and operationalize their processes in a systematic way, resulting in operational efficiency and competitive advantage. The methods developed to assess the maturity of processes are intrinsically linked to the concepts that characterize mature organizations, allowing organizations to access methodologies that help assess their processes and implement improvements. In this perspective, the objective of this case study is to evaluate the maturity of processes of a telecommunications service provider company. For the research, the PEMM (Process Enterprise Capability Model) method was used, proposed by Michael Hammer, which performs the analysis of process maturity based on process enablers and organizational capabilities. For data collection, questionnaires were used, in which the results can vary between levels P0 and P4 for process enablers, and between levels E0 and E4 for organizational capabilities. The maturity levels reached by the organization were P0 and E0. In the research, potential factors and inhibitors of the organizational maturity level were identified, in addition to proposing actions to promote the development of organizational maturity and raise current levels.

Keywords: Business process management, Maturity Models, Process Enterprise Maturity Model

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Reengenharia de processos em 5 (cinco) etapas	18
--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Ciclo de Vida de Processos BPM	19
Tabela 2 - Estrutura do projeto de avaliação de maturidade	21
Tabela 3 - Exemplos de Modelos para Avaliação da Maturidade de Processo	22
Tabela 4 - Componentes do modelo PEMM	23
Tabela 5 - Viabilizadores do Processo	27
Tabela 6 - Viabilizadores do Processo	30
Tabela 7 - Plano de ação para o desenvolvimento da maturidade de processos	34

SUMÁRIO

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	13
1.1. Contextualização do Problema.....	13
1.2. Objetivos.....	15
1.2.1. Objetivo Geral.....	15
1.2.2. Objetivos Específicos.....	15
1.3. Justificativa.....	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1. Gestão de Processos.....	17
2.2. Maturidades de Processos.....	20
2.3. PEMM (<i>Process Enterprise Maturity Model</i>).....	22
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICO.....	25
3.1. Caracterização da Pesquisa.....	25
3.2. Unidade da Análise.....	26
3.3. Instrumento de Coleta de Dados.....	26
3.4. Tratamento e Discussão dos Dados.....	27
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....	27
4.1. Viabilizadores do Processo.....	27
4.2. Capacidades Organizacionais.....	29
4.3. Plano de Desenvolvimento da Maturidade de Processo e Capacidade Organizacional.....	31
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	35
REFERÊNCIAS.....	36
ANEXOS.....	38
Anexo I.....	39
Anexo II.....	41

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Nesta seção estará descrita toda a condição atual tanto do mercado quanto das observações feitas do contexto atual que norteiam e justificam a construção da pesquisa. A seção encontra-se dividida nos seguintes tópicos: 1.1 Contextualização do Problema, 1.2 Objetivos (Geral e Específicos) e 1.3 Justificativa.

1.1. Contextualização do Problema

Segundo dados apresentados em pesquisas realizadas pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), o avanço dos processos de comunicação exige cada vez mais conectividade e mobilidade em geral e com alcance total para suportar a dinâmica na qual está envolvido. Ao passo que a tecnologia da informação reduz distâncias e dá suporte às relações e negócios com novas ferramentas, também está em confronto constante com os desafios da inserção de cidadãos comuns, empresas, governos e instituições educacionais, políticas, culturais e artísticas, classistas e esportivas neste universo digital (IPEA, 2017).

A economia do século XXI assumiu novos padrões e estes são ligados intrinsecamente aos benefícios que os serviços proporcionam. Ao longo deste processo os setores primários (agricultura) e secundário (indústria) foram cedendo espaço ao setor terciário, representado pelos serviços. De acordo com Fortes (2010), esse comportamento dos setores da economia vem sendo mais perceptível em economias mais desenvolvidas desde o início do século passado, de modo que atualmente os serviços são responsáveis por, em média, 70% do Produto Interno Bruto (PIB) desses países.

Abordando o contexto econômico de modo aprofundando no quesito internet, Milani e Malagolli (2019) utilizam dados compilados de pesquisas realizadas na Universidade de Chalmers e pela consultoria Arthur D. Little, ao assessorar 33 países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), para estimar que o montante de riquezas anual de uma nação pode sofrer alterações positivas, em torno de 0,3% a.a., apenas dobrando a velocidade de conexão à internet.

Bizarria (2014), nesta mesma perspectiva, apresentou esta relação utilizando os municípios brasileiros em sua pesquisa sobre o impacto da internet no desenvolvimento de sua economia. Em municípios com maior grau de desenvolvimento, o aumento de 1% na densidade de acessos à internet banda larga irá causar um impacto positivo de 0,36% na taxa de crescimento do PIB per capita do município; por outro lado, em municípios com menor grau de desenvolvimento, este mesmo aumento na densidade de acesso à internet banda larga irá causar

um aumento de 0,96% na taxa de crescimento do PIB per capita desses municípios. (BIZARRIA, 2014)

O mercado passou por fortes revoluções desde a chegada de ferramentas advindas da telecomunicação e esse fato revolucionou também o modo como o cliente se comporta ante a tais ferramentas. Uma das características do cliente atual é a exigência por serviços cada vez mais ágeis, sem falhas e que estejam preparados para atender suas demandas a qualquer momento. (COSTA, 2015)

Entendendo o cliente como o centro do processo, Costa (2015) relata a dificuldade de estabelecer metas estratégicas para conquistar e fidelizar clientes em empresas de telecomunicações, visto que neste ramo da economia a concorrência já não está pautada na diferenciação tecnológica.

A grande volatilidade no âmbito organizacional instiga as empresas a debruçarem-se sobre seus processos com o intuito de encontrar melhorias que resultem em redução de custos e aumento na competitividade. Por essa razão é imprescindível ter o controle dos processos para acompanhar a necessidade de mudanças exigidas pelo mercado, como também para evitar desperdícios, como retrabalho e informações desnecessárias que não irão agregar valor no resultado. Logo, as empresas da atualidade que desejem manter-se no mercado devem ser capazes de gerir seus processos através de integração, flexibilidade e entendimento da forma como cada atividade deve ser executada.

De acordo com os dados apresentados na edição de 2020 da TIC Domicílio o acesso à banda larga no Brasil cresceu 7% no ano de 2020 se relacionado ao ano de 2019. 99% dos acessos foram realizados via smartphone, 42% via computador e 44% via smartTV. Com o advento da pandemia, os brasileiros encontraram na internet a solução para amenizar os desconfortos sociais, educacionais e financeiros experimentados com a obrigatoriedade do distanciamento. Neste período, de acordo com a TIC Domicílio 2020, a internet atingiu 80% de uso para chamadas de voz ou vídeo, 53% para pesquisas sobre saúde, 43% para transações financeiras, 42% para pesquisas em sites do governo, 38% para atividades de trabalho e 21% para cursos à distância.

A partir da constatação de todas as mudanças e nuances presentes nas atuais condições do mercado, da exposição negativa que ações mal executadas podem gerar e como o consumidor observa todas essas informações, cada vez mais organizações do ramo das telecomunicações passam a investir em modelos de gestão que tratem o cliente como centro de suas decisões. Além de evidenciar a necessidade de controlar os seus processos, resultando em investimentos na melhoria constante da qualidade do serviço prestado.

A qualidade da gestão organizacional é tida como a melhor opção para caminhar ao encontro do aumento constante da eficiência dos processos e melhoria contínua que irá refletir na qualidade dos serviços ofertados. Além de que a gestão eficiente de processos organizacionais é primordial para a gestão efetiva do negócio, principalmente no setor de serviços onde, na grande maioria das vezes, o cliente final não consegue perceber o valor da produção do produto consumido. (GONÇALVES, 2000)

A avaliação dos processos quanto a sua eficiência é realizada de acordo com o nível de maturidade que estes apresentam. De acordo com Harmon (2004) e Quintella e Rocha (2006), o conceito de níveis de maturidade é baseado no nível de qualidade que os produtos apresentam e a maturidade aplicada a esse contexto de processos refere-se à padronização com a qual as organizações desenvolvem suas atividades. Organizações maduras possuem um modelo padrão para cada atividade o que a difere das imaturas; logo, entende-se que quanto maior a padronização de uma empresa maior será o seu nível de maturidade e, conseqüentemente, maior será a sua eficiência. (HARMON, 2004)

Ante ao exposto alguns autores, pesquisadores e consultores buscaram desenvolver ferramentas para que auxiliasse na mensuração do nível de maturidade de organizações. Como um dos resultados já apresentados e utilizados está o método PEMM (*Process Enterprise Maturity Model*). Este será o método utilizado para o desenvolvimento desta pesquisa. O PEMM tem como objetivo auxiliar as organizações a entender os seus níveis e definir os pontos críticos a melhorar em busca de uma eficiência organizacional.

Dentro desse contexto, esse estudo visa responder o seguinte problema de pesquisa: Qual o nível da maturidade de processos de uma empresa nordestina prestadora de serviços de telecomunicações, de acordo com o método PEMM?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo Geral

Avaliar a maturidade de processos de uma empresa nordestina prestadora de serviços de telecomunicações, de acordo com o método PEMM.

1.2.2. Objetivos Específicos

- a. Identificar qual o nível atual de maturidade organizacional e de processos.
- b. Verificar a correspondência do nível mensurado de acordo com o indicado pelo método PEMM.

- c. Identificar os fortes potenciais ou as ameaças do nível de maturidade organizacional.
- d. Indicar ações de melhoria do nível de maturidade organizacional e de processos.

1.3. Justificativa

Com o advento da pandemia no final do ano de 2019, o setor de telecomunicações ganhou ainda mais força e relevância no contexto social, educacional e econômico. Ao passo que todas as atividades humanas sofreram intervenções que geraram a necessidade do distanciamento físico, as telecomunicações que já haviam reduzido as distâncias geográficas, passaram a auxiliar no contexto pandêmico. Dentro desse contexto, as empresas do ramo precisaram se voltar cada vez mais para a análise e melhoria dos seus processos e uma lacuna nos estudos científicos pode ser evidenciada.

Para Marconi e Lakatos (2003), a justificativa de uma pesquisa deve expor as razões de ordem teórica e os motivos de ordem prática que levaram à realização desta. Na justificativa pode-se dar enfoque às particularidades da pesquisa como originalidade, importância, viabilidade e disponibilidade do tema abordado. Contudo, no que tange a motivação desta pesquisa, levou-se em consideração o contexto acadêmico e a necessidade da aplicação no campo profissional.

No contexto acadêmico considera-se a lacuna existente no desenvolvimento teórico e aplicável de ferramentas de avaliação da maturidade organizacional e de processos em empresas de telecomunicações no âmbito dos serviços, com atenção voltada ao enfoque do PEMM, o que destaca a importância e a originalidade desta pesquisa. Desta forma, é também uma justificativa para o desenvolvimento desta pesquisa a aplicabilidade e aperfeiçoamento para adaptabilidade do método no segmento das telecomunicações.

Quando observadas as razões de ordem prática, esta pesquisa é de grande relevância prático-operacional para a organização na qual foi aplicada, de modo que propõe ações de melhoria para elevar a sua eficiência quanto gestão organizacional e no desenvolvimento de processos com maiores níveis de maturidade. E, quanto a motivação de ordem pessoal, está a necessidade da pesquisadora, que é também colaboradora da organização avaliada, de entender os níveis de maturidade organizacional e de processos para desempenhar partes significativas de suas atribuições.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção será realizada uma análise da literatura quanto às principais áreas que embasam a pesquisa. Esta análise estará disposta de acordo com a seguinte ordem: 2.1 Gestão de Processos; 2.2 Maturidade de Processos e 2.3 PEMM (*Process Enterprise Maturity Model*).

2.1. Gestão de Processos

Sordi (2014) e Cruz (2009) descrevem o processo de negócio como um trabalho sendo executado por meio de diferentes atividades sequenciais, procedimentos e normas que corroboram para a transformação dos insumos nos produtos finais. Por outro lado, Falconi (1992, p.17), traz a definição de processo de negócio sob a perspectiva organizacional descrevendo-o como “um conjunto de causas”, onde ele exemplifica a afirmação usando uma empresa e diz que: “uma empresa é um processo e dentro dela existem vários processos”.

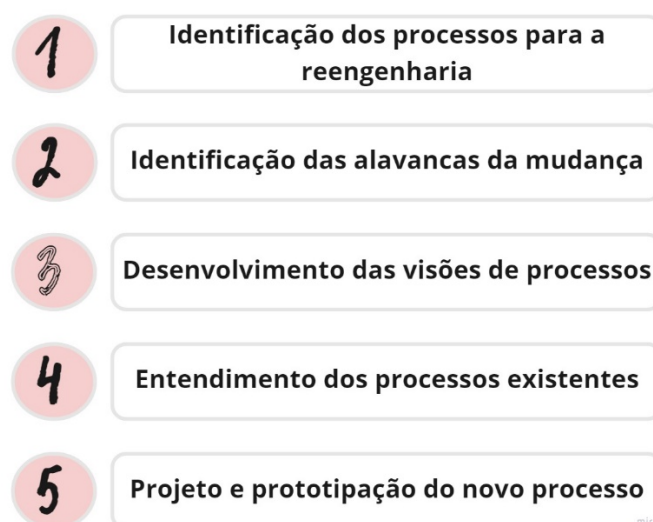
Na decomposição de processos empresariais, Sordi (2014) apresenta as seguintes divisões: i) Processos Administrativos, ii) Processos de Estratégia Empresarial, iii) Processos de Produção e iv) Processos de Serviços a Clientes. Sendo os processos de serviços a clientes aqueles que qualificam a atividade fim da empresa, os demais buscam assegurar o funcionamento organizacional tendo em vista a alta gestão e seus gerentes, abrangendo atividades de ajuste de desempenho.

Todas as atividades realizadas em uma empresa são os resultados da execução de processos. Dessa forma, aprofundar-se na busca de conhecimentos sobre o assunto irá afetar de maneira direta e positivamente no resultado operacional e no desenvolvimento de vantagem competitiva. Gonçalves (2000) reforça essa afirmação quando diz que cada tipo de processo possui particularidades ímpares e que estas exigem tratativas distintas para o gerenciamento.

Na atualidade muito já se avançou nas organizações ao se perceber que o modelo antigo de trabalho, com equipes funcionais, não gera grandes impactos no produto entregue ao cliente (SORDI, 2014). Segundo Sordi (2014), na entrada do século XXI as organizações passaram a assumir o conceito de sistema e incorporá-lo em seus modelos de gerenciamento, internalizando que muitos dos problemas enfrentados estavam relacionados com deficiências na comunicação e interação de trabalho entre as diversas áreas.

A busca por soluções realmente eficazes obrigou as empresas a reformularem o caminho traçado com foco em suas “ilhas funcionais” para uma nova perspectiva onde a satisfação do cliente e valor percebido por este passam a ser o ponto central para o desenvolvimento de suas estratégias (SORDI, 2014). A reengenharia dos processos nas organizações advém da necessidade de repensar tanto os fundamentos quanto a estrutura utilizada até então nos processos empresariais, que buscavam melhorias para indicadores críticos de desempenho (HAMMER e CHAMPY, 1994). A reengenharia dos processos realizadas nesta etapa acontece em 5 (cinco) etapas, como apresentado na Figura 1 abaixo.

Figura 1 - Reengenharia de processos em 5 (cinco) etapas.



Fonte: Davenport, 1994, pág. 30

Para Hammer e Champy (1994), a reengenharia do processo de negócio (*Business Process Reengineering* – BPR) pode ser definida como o repensar seguido do redesenho radical do processo de negócio, visando o alcance de melhorias de desempenho nos custos, na qualidade, no serviço ou na expedição. Dessa forma, repensar e redesenhar faz com que as organizações retornem ao princípio dos seus processos revendo cada um de maneira minuciosa com o intuito de gerar valor para o cliente final a partir de grandes mudanças, criando processos totalmente novos. Neste caso, a reengenharia não comporta aquelas organizações que buscam apenas pequenos ajustes de performance. A reengenharia do processo de negócio abrange processos e não tarefas, funções ou pessoas (HAMMER E CHAMPY, 1994). Consiste em redesenhar a estratégia de modo que seja adicionado valor aos processos tendo o cliente final como foco e não as ligações organizacionais.

A reengenharia de processos foi o movimento precursor para a gestão por processos. O seu foco principal era as mudanças possíveis de implantar, porém com o passar dos anos abriu espaço para o surgimento da gestão de processos (*Business Process Management* - BPM).

Para Davenport (1994), os métodos de melhoria operacional baseados em processos não promovem melhorias radicais como a reengenharia. De acordo com explanação do mesmo autor, a reengenharia atua promovendo além de medidas necessárias à mudança radical de processos e à implementação do projeto do novo processo, possibilitando criação de novas estratégias e sua implementação em todas as dimensões tecnológica, humana e organizacional, enquanto outros métodos apenas conseguem atuar de maneira gradual na perspectiva da mudança.

Entretanto, o que inicialmente era tido como uma proposta benéfica para as organizações também deve ser analisado como um desafio, ao passo que apresenta a dificuldade na transição bem-sucedida da reengenharia para a melhoria contínua. Essa dificuldade trouxe, com o tempo, a associação do termo “reengenharia” à drásticos cortes operacionais e de pessoal, destoando da ideia principal do método.

As organizações que possuem suas estruturas e gerenciamento alicerçados na gestão de processos diferem-se das organizações tradicionais por priorizar o cliente final e valorizar o trabalho em equipe com cooperação e responsabilidade individual, de modo que todos os recursos sejam direcionados ao desenvolvimento do processo de negócio. A prática de gerenciamento do modelo BPM para a gestão de processos possui fase em ciclo de vida que podem ser sintetizadas como apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 - Ciclo de Vida de Processos BPM.

ATIVIDADE	DESCRIÇÃO
Planejamento e estratégia	Desenvolver um plano e uma estratégia voltada a processos para a organização, contendo os direcionamentos de acordo com o método BPM.
Análise	Compreender os atuais processos sob a perspectiva de várias metodologias visando estabelecer o contexto viável para as metas e objetivos desejáveis.
Modelagem	Compreender os processos e os seus agentes promotores ou inibidores de acordo com o ambiente.
Desenho Design	Desenhar novos padrões para o processo de negócio ou modificar os existentes de acordo com as melhorias a serem implantadas.
Implantação	Implementar os resultados de melhorias obtidos teoricamente. Gerenciar as mudanças de desafios oriundos destas. Orientar à melhoria contínua e otimização de processos.
Monitoramento e controle	Fornecer informações necessárias à gestão para fomentar a tomada de decisão.

Fonte: SILVA, 2012

As atividades do ciclo de vida do BPM possuem fases presentes em outras ferramentas voltadas ao gerenciamento de processos organizacionais. No que se refere ao planejamento e estratégia, análise, monitoramento e controle são ações presentes em várias metodologias já utilizadas no meio organizacional e que facilitam a aplicabilidade em diversas áreas, sendo necessário apenas o conhecimento em administração ou engenharias, em ciclo PDCA e mapeamento de processos para o desenvolvimento da gestão por processos.

2.2. Maturidade de Processos

A metodologia para avaliação da maturidade de processos tem seu surgimento datado em meados de 1990 nos Estados Unidos, ante a necessidade de avaliar fornecedores de software quanto as suas condições para atender demandas com prazos e orçamentos determinados (HARMON, 2004). Ante essa demanda, o Instituto de Engenharia de Software deu início aos estudos baseados no controle total da qualidade e nos estudos de Watts Humphrey para o desenvolvimento de um modelo de maturidade de processos que mais tarde, em 1995, receberia o nome de *Capability Maturity Model* - CMM (HARMON, 2004).

Crosby (1979) foi o pioneiro na apresentação da estrutura de maturidade da qual os princípios da qualidade que embasaram o CMM foram adaptados quando trouxe o Aferidor de Maturidade da Gerência de Qualidade onde estavam descritos as 5 (cinco) fases da adoção das práticas de qualidade – Incerteza, Despertar, Esclarecimento, Sabedoria e Certeza.

Os modelos de maturidade de processo seguem a premissa de que as organizações maduras seguem padrões rigorosos de execução em seus processos, enquanto as organizações imaturas apenas atingem seus objetivos em decorrência de esforços isolados de determinados grupos, razão pela qual não se pode prever os resultados. Harmon (2004), enfatiza que organizações maduras conseguem prever suas ações e objetivos e ter controle para o atingimento de suas metas, mitigando todas as possibilidades de desperdícios e atingindo índices elevados de eficiência, de modo que os objetivos são atingidos com baixas quantidades de esforços empregados.

Os modelos de avaliação de maturidade de processos de negócios foram planejados com o intuito de avaliar a maturidade de um domínio restrito, baseando-se em um conjunto de critérios. Logo, um modelo de maturidade para o gerenciamento de processos de negócios é um meio de auxiliar as organizações a se desenvolverem cada vez mais a partir da criação de um novo formato, que resultará no alto desempenho do negócio. Em contrapartida, para Champy (2002) estes modelos visam estabelecer uma hierarquia e um conjunto de dados onde todas as situações possam ser avaliadas pelas partes interessadas pelos serviços, dessa forma podem

atuar de acordo com o que é valoroso para o cliente e assumir níveis elevados na escala da avaliação.

Silveira (2009) diz que cada nível atingido está fundamentado na ideia central de que os processos executados podem atender a um tipo de estrutura imposto pelas organizações de acordo com o patamar no qual se encontra na escala evolutiva da maturidade, desde que sejam claramente definidos, gerenciados e controlados com o passar do tempo.

O tema gestão de processos vem ganhando cada vez mais espaço nas discussões do âmbito empresarial, assim como a maturidade de processos. Modelos gerenciais que analisam a maturidade organizacional seguem pelo mesmo caminho ganhando força também no meio acadêmico. Röglinger, Pöppelbuß e Becker (2012) realizaram uma análise com uma amostra de 10 métodos de acordo com uma estrutura de projeto padrão para avaliar o desenvolvimento e a funcionalidade de cada método em três perspectivas: prescritivo, descritivo e básico. O resultado da análise pode ser observado na Tabela 2.

Tabela 2 - Estrutura do projeto de avaliação de maturidade.

1. Perspectiva Prescritiva	Estabelecer medidas para os níveis de maturidade.
	Métricas de auxílio para a tomada de decisão em projetos de melhoria.
	Orientar a adoção de medidas utilizadas nos projetos de melhorias.
2. Perspectiva Descritiva	Estabelecer critérios para verificação de níveis.
	Orientar a avaliação de acordo com a metodologia.
3. Perspectiva Básica	Fornecer informações básicas sobre o método.
	Fornecer conceitos básicos de maturidade e maturação de processos.
	Fornecer informações básicas para a aplicação do método.
	Orientar a análise e documentação de resultados.

Fonte: RÖGLINGER, PÖPPELBUß E BECKER, 2012

Realizando essa análise da etapa mais externa para a mais interna tem-se que na perspectiva prescritiva – quando se tenta apresentar um quadro de melhoria a seguir – deve conter princípios que conduzam para o estabelecimento de ações alinhadas com as possibilidades reais para atingir cada nível de maturidade, que permitam a mensuração de ganhos ou perdas com as ações adotadas que fomentem a tomada de decisão tanto para a aplicação de novas melhorias quanto para o realinhamento daquelas que estão sendo trabalhadas, e que promovam metodologias para adaptação das medidas adotadas almejando níveis mais altos de maturidade (RÖGLINGER, PÖPPELBUß E BECKER, 2012).

Na perspectiva descritiva – que é capaz de retratar situações específicas – os princípios necessários a seguir devem ser os de desenvolver critérios que possibilitem a análise subjetiva para a verificação dos níveis de maturidade e desenvolver modelos de adaptação às mudanças

dos processos, seja para a organização ou para setores específicos (RÖGLINGER, PÖPPELBUß E BECKER, 2012).

Na perspectiva básica devem estar presentes os princípios que estão intimamente relacionados com a facilidade com que a informações podem ser acessadas e utilizadas para aplicação do método, com metodologias que mantenham as equipes alinhadas quanto aos conceitos de maturidade e maturação, níveis de maturidade, terminologias sobre o tema, e desenvolver e aplicar modelos de documentação acessíveis e de fácil compreensão (RÖGLINGER, PÖPPELBUß E BECKER, 2012).

Existem modelos que se diferenciam entre si quanto às suas atividades, que não seguem a estrutura de projeto padrão, e alguns exemplos destes modelos estão listados na Tabela 2.

Tabela 3 - Exemplos de Modelos para Avaliação da Maturidade de Processo.

MODELO	SIGLA
Business Process Reengineering Maturity Model	BPRMM
BPM Maturity Model	BPMMM
Process and Enterprise Maturity Model	PEMM
Business Process Maturity Model	BPMM
Business Process Orientation Maturity Model	BPOMM
Capability Maturity Model	CMM

Fonte: Baseado nas referências utilizadas. 2021

O modelo utilizado para realização desta pesquisa está disposto na Tabela 3, é o modelo PEMM que teve seu desenvolvimento realizado por Michael Hammer em 2007.

2.3. PEMM (*Process Enterprise Maturity Model*)

O PEMM é um modelo de avaliação de maturidade que elenca as principais características que um processo de excelência deve apresentar. O modelo é dividido em 2 (dois) grupos tidos como essenciais quando se avalia o desempenho dos processos organizacionais, são estes: Viabilizadores do processo e Capacidades organizacionais.

Os viabilizadores do processo são aqueles que determinam o quão maduro é o processo, a aptidão e a capacidade que o processo possui e que determinará o seu funcionamento, ou seja, a força. As capacidades organizacionais avaliam de forma generalizada as características da organização assumindo as métricas que verificam a capacidade que esta possui para funcionar perfeitamente, este grupo é dividido em níveis.

O modelo possui um nível de acuracidade que permite a sua aplicação em qualquer setor de uma organização empresarial. A mensuração de nível do processo é realizada obedecendo a seguinte classificação:

P0: O processo funciona de forma errada.

P1: O processo é estável, confiável e previsível, porém não apresenta perspectiva de melhorias.

P2: O processo consegue atingir bons resultados por já possuir uma gestão voltada à gestão por processo.

P3: O processo consegue atingir excelentes resultados, justificados pela capacidade de integração com outros processos internos quando necessário.

P4: O processo atingiu o seu ápice e atende aos níveis de excelência, repercutindo em fornecedores e clientes.

Hammer (2007) afirma que para que uma organização possa desenvolver processos que apresentem excelentes resultados faz-se necessário que esta possa abrigar um contexto interno que possibilite os tais; logo, as organizações precisam se fazer capazes de suportar e sustentar estes processos. Competências básicas precisam fazer parte da composição da gestão de organizações que buscam por realinhamento de seus processos. A capacidade organizacional é medida de forma análoga aos níveis de maturidade dos processos com 4 (quatro) níveis de avaliação (E1, E2, E3 e E4). Os níveis de maturidade e de capacidade estarão sempre alinhados, equivalentes, visto que uma organização não poderá apresentar o nível de processos mais elevados que sua capacidade. Na Tabela 4 pode-se observar os componentes do modelo PEMM e suas respectivas explicações.

Tabela 4 - Componentes do modelo PEMM.

	CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO DA CARACTERÍSTICA	CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO
VIABILIDADE DO PROCESSO	Desenho do Processo	O processo deve estar com todas as suas atividades mapeadas para que os executores tenham clara consciência do que devem e como realizar.	- Propósito - Contexto - Documentação
	Profissionais Qualificados	Os executantes dos processos devem possuir habilidades e competências definidas e atendidas.	- Conhecimento - Habilidades - Comportamento
	<i>Owner</i> – Um dono para o processo	Os processos devem possuir um responsável que possua autonomia e exerçam autoridade para garantir o atingimento das metas.	- Identidade - Execução - Autoridade

	Alinhamento dos Processos Organizacionais	Os processos organizacionais devem suportar os processos de negócio, por essa razão devem manter-se alinhados para garantir níveis cada vez mais altos de desempenho.	- Sistema de informação - Sistema de RH
	Indicadores	As organizações devem identificar suas métricas corretamente para que os resultados apresentem dados verídicos quanto ao processo.	- Definição - Uso
CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS	Liderança	A gestão por processos precisa ser fortemente apoiada pela alta gestão.	- Noção - Alinhamento - Comportamento - Estilo
	Cultura Organizacional	A organização deve ter o cliente como foco em seus valores, incentivar o trabalho em equipe, ter equipes trabalhando em harmonia e possuir responsabilidade pessoal.	- Trabalho em equipe - Foco no cliente - Responsabilidade - Adaptabilidade às mudanças
	Conhecimento	Os profissionais devem possuir conhecimentos acerca de gestão por processos.	- Pessoas - Metodologia
	Governança	Os gestores precisam ser claros em falas e ações durante a implantação de projetos complexos.	- Modelo de processo - Prestação de contas - Integração

Fonte: Baseado em Hammer (2007)

Cada componente do modelo PEMM possui ainda suas divisões de modo a permitir que a avaliação possa englobar todos os aspectos considerados essenciais para análise da maturidade. Cada componente pode ser entendido e avaliado de acordo com os critérios apresentados na Tabela 4, acima.

O modelo é aplicado fazendo uso de questionário. O questionário é dividido em duas seções: a primeira para definir a maturidade dos processos e a segunda para definir a maturidade organizacional. As seções são compostas por afirmações que englobam cada critério sobre os temas de maturidade de processos e maturidade organizacional. O questionário foi respondido utilizando as cores verde, amarelo e vermelho para identificar o quanto a afirmação compõe a realidade da organização. A cor verde determina que a afirmativa é de 80% a 100% verdadeira, amarela é de 80% a 20% verídica e vermelha indica que aquela afirmação não condiz com a realidade da organização, que a veracidade da afirmação está abaixo de 20%.

Desde o princípio o modelo obteve boa aceitação no âmbito corporativo tanto pela sua facilidade de aplicação, quanto pela sua acuracidade e pelo baixo custo necessário para a aplicação. O modelo ainda traz à tona a máxima de que a maturidade organizacional não está atrelada ao tempo de atuação da organização. Contudo, a crítica aponta que não há um contexto que una os níveis de maturidade aos resultados organizacionais. Questiona a ausência de avaliação para ferramentas de tecnologia da informação presente no processo tanto como uma

capacidade organizacional quanto como um alinhamento estratégico das organizações. Porém, Power (2007) afirma que, devido à facilidade tanto de aplicação quanto de entendimento do modelo, os seus pontos positivos conseguem sobressair-se e permitir que haja uma aceitação e utilização considerável pelas organizações.

De acordo com o que foi proposto por Röglinger, Pöppelbuß e Becker (2012), no estabelecimento de princípios básicos da estrutura do projeto de aplicação do modelo, o PEMM consegue atender aos requisitos satisfatoriamente ao passo que é capaz de trazer dados que refletem a condição real da organização em sua aplicação, o que os demais modelos não conseguem trazer com a mesma acuracidade.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção será realizada a apresentação da pesquisa de acordo com os seguintes pontos: 3.1 Caracterização da pesquisa; 3.2 Unidade de análise; 3.3 Instrumento de coleta e 3.4 Tratamento e discussão dos dados.

3.1. Caracterização da Pesquisa

A presente pesquisa tem como principal finalidade avaliar a maturidade de processos de uma empresa prestadora de serviços de telecomunicações, de acordo com o método PEMM. De acordo com os objetivos específicos trata-se de uma pesquisa com característica qualitativa, além de exploratória e descritiva de acordo com Gil (2010).

Quanto a natureza dos dados, a pesquisa se caracteriza como qualitativa ao passo que de acordo com Gerhardt e Silveira (2009), uma pesquisa com variáveis qualitativas é aquela que tem como base qualidades e não é mensurável numericamente, ou seja, traz informações sobre o objeto da pesquisa através da observação feita pelos entrevistados, não envolvendo análises estatísticas.

A pesquisa é exploratória visto que permite o maior conhecimento e familiaridade com a situação problema e busca atingir como resultado o aprimoramento do contexto ou intuições de melhorias que proporcione melhores condições que as iniciais (GIL, 2010). De acordo com o mesmo autor, a pesquisa também é descritiva ao passo que procura estabelecer alguma relação entre as variáveis abordadas, descrever as características da situação problema abordada quanto ao nível de maturidade dos processos.

A estratégia adotada para a realização desta pesquisa foi o estudo de caso. Gil (2010) descreve o estudo de caso como uma modalidade de pesquisa que consiste no estudo profundo de um ou poucos objetos, permitindo a obtenção de amplo e detalhado conhecimento sobre os

múltiplos aspectos quanto ao contexto que se observa, além da implantação de limites ainda não especificados para tal.

3.2. Unidade de Análise

O estudo foi realizado em uma organização prestadora de serviços de telecomunicações. Neste estudo a organização está sendo representada por 7 colaboradores que atuam nas seguintes esferas: Gerência, Coordenação e Análises. A motivação para essas escolhas deu-se em razão da participação e envolvimento destes colaboradores no macroprocesso da organização, portanto estão diretamente ligados tanto aos processos quanto as variáveis organizacionais que são intrínsecas ao modelo de análise (PEMM) utilizado nesta pesquisa.

3.3. Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento para a coleta de dados utilizado nesta pesquisa foi um questionário dividido em duas seções: a primeira para definir a maturidade dos processos e a segunda para definir a maturidade organizacional. Além disso, utilizou-se da observação direta para confrontar as respostas obtidas com a realidade da organização. A observação teve como base o modelo de Hammer (2007) das variáveis organizacionais: viabilizadores de processos e capacidade organizacional.

O modelo de Santos (2009), utilizado para esta pesquisa, é composto por 104 afirmações sobre características desejada para cada nível em cada âmbito avaliado, as afirmações estão divididas entre as duas variáveis, de modo que cada uma seja contemplada por 52. O questionário ainda recebe mais duas divisões onde pode-se observar nove categorias e 26 subcategorias para que se possa avaliar com clareza cada ponto determinante para a avaliação da maturidade.

A divisão do questionário em categorias e subcategorias obedece ao seguinte esquema: Quanto aos viabilizadores de processos – Do ponto de vista do desenho, dos profissionais qualificados e do responsável a avaliação é realizada a partir de três afirmações para os níveis P1, P2, P3 e P4, quanto ao alinhamento dos processos e indicadores são duas afirmações. Quanto às capacidades organizacionais – As categorias liderança e cultura são avaliadas a partir de quatro afirmativas para os níveis E1, E2, E3 e E4, enquanto governança é avaliada em três afirmativas e conhecimento, em duas. O questionário utilizado nesta pesquisa está disposto no Anexo I.

3.4. Tratamento e Discussão dos Dados

O modelo de análise de dados adotado para esta pesquisa tem como base os critérios do método PEMM, ou seja, os viabilizadores de processos e a capacidade organizacional. Estes, foram avaliados de acordo com a escala proposta no próprio método variando de P0 a P4 e de E0 a E4, respectivamente. Os voluntários da pesquisa responderam ao questionário utilizando as cores verde, amarela e vermelha para indicar suas percepções quanto as avaliações feitas sobre a empresa nos contextos abordados. Para tratar os dados utilizou-se dos seguintes critérios: ao utilizar a cor vermelha o respondente concorda que a afirmação é, no máximo, 20% verdadeira; a cor amarela indica que o respondente considera a afirmação verdadeira de 20% a 80%; a cor verde indica que o respondente considera que a afirmação é mais de 80% verdadeira. O questionário foi aplicado à 7 colaboradores e para a interpretação dos dados foi utilizado o critério de maior concordância de respostas, de modo que, para a consolidação do resultado final a cor selecionada para cada afirmação seria a que estivesse em maior quantidade entre todas as respostas. É de suma importância ressaltar que o atributo apenas poderá ser considerado em determinado nível, caso as condições do nível anterior estejam satisfeitas, assim o atributo só poderá atingir o nível P2 caso o P1 esteja satisfeito.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Nesta seção será apresentada a análise e discussão dos dados obtidos a partir da aplicação do questionário. Esta seção está dividida de acordo com os seguintes tópicos: 4.1 Viabilizadores do Processo; 4.2 Capacidades Organizacionais e 4.3 Plano de Desenvolvimento da Maturidade de Processos e Capacidade Organizacional.

4.1. Viabilizadores do Processo

Os viabilizadores do processo possuem forte relação com a habilidade temporal de um processo e o seu desempenho. Estes viabilizadores são 5 (cinco): o desenho do processo, os profissionais qualificados do processo, o responsável, o alinhamento dos processos e os indicadores. Todos os viabilizadores da organização em estudo foram analisados e o resultado está disposto na Tabela 5.

Tabela 5 - Viabilizadores do Processo.

Viabilizadores do Processo		P1	P2	P3	P4	Classificação
Desenho	Propósito					P0
	Contexto					

	Documentação					
Profissionais Qualificados	Conhecimento					P0
	Competências					
	Comportamento					
Owner	Identidade					P0
	Atividades					
	Autoridade					
Alinhamento dos Processos	Sistemas de Informação					P1
	Recursos Humanos					
Indicadores	Definição					P0
	Uso					

Fonte: Autoria própria, baseado em Hammer (2007)

O viabilizador Desenho refere-se a maneira como o processo deve ser executado. Como apresentado na Tabela 5, o quesito não apresentou assertividade de pelo menos 80% em nenhum dos níveis analisados, o que resulta em um processo de nível P0. Contudo a organização apresenta assertividade na faixa de 20% - 80% o que denota um caminho já trilhado de acordo com o progresso determinado para os níveis P1 e P2. Para o nível P1 a empresa não atingiu o mínimo de 80% de assertividade por não possuir processos desenhados em porcentagem satisfatória para o nível. Desse modo os processos não podem ser interligados entre as áreas, as partes interessadas envolvidas nos processos não são formalmente identificadas na maioria dos casos e são pouco conhecidas pelos colaboradores. Por tanto, os processos não estão bem definidos a ponto de satisfazer o nível.

O quesito Profissionais Qualificados é analisado de acordo com conhecimento, competência e comportamento dos executantes ante a execução dos processos da organização. Assim como no quesito anterior, a organização não apresentou assertividade de pelo menos 80% em nenhum dos níveis analisados, e o processo classifica-se novamente no nível P0. De acordo com a Tabela 5, a organização consegue transitar entre os demais níveis, porém não satisfaz as condições destes devido ao pouco conhecimento técnico que a maioria dos gestores e supervisores apresentam quanto a gestão por processo e processos de negócio.

O terceiro quesito dos viabilizadores do processo irá mensurar o quão responsável é o alto executivo para como o processo e seus resultados. De acordo com a Tabela 5, o viabilizador *Owner* foi o que apresentou os menores índices, obtendo menos que 20% de assertividade. O responsável pelo processo é aquele que rege o agente integrador dos ativos da organização. Porém, atualmente esse colaborador, ou grupo de colaboradores, não está definido

formalmente, não possuem documentações suficientes do processo e sua autoridade ainda é muito tímida para promover mudanças na execução do processo.

O viabilizador Alinhamento dos Processos foi o único que apresentou assertividade de no mínimo 80% o que lhe fez atingir o nível P1. Este quesito engloba os sistemas de informação e as atividades relacionadas aos recursos humanos, dando suporte aos demais processos organizacionais. O resultado alcançado expressa que o sistema de recursos humanos possui uma boa organização e que já adota estruturas e políticas de contratações visando capacidades específicas para a resolução das dores sentidas pela organização. Quanto aos sistemas de informação, são utilizados sistemas desenvolvidos pela própria organização que atendem necessidades específicas das áreas, porém não se comunicam inviabilizando um fluxo contínuo de informações. O nível P2 não foi atingindo no momento devido à falta de documentações quanto aos processos, políticas, descrições de cargos e competências e planos de cargos e carreiras concluídos, além da ausência de sistemas que se comuniquem interligando os processos da organização; contudo, são atividades já iniciadas na organização.

O quinto quesito dos viabilizadores de processo trata dos Indicadores. Este viabilizador refere-se as métricas adotadas pela organização para monitorar o seu desempenho e performance. Para o item Definição a organização atingiu o nível P1, indicando que esta monitora o desempenho e performance dos processos e que os gestores táticos possuem noções básicas quanto aos custos e indicadores de qualidade, contudo existe necessidade de melhorias. Faz-se necessário expandir as métricas para todo o processo e utilizar os resultados para embasar as estratégias da organização seja para definir, rever ou atualizar de acordo com as mudanças do processo e organizacionais.

A Tabela 5 reflete as condições atuais de maturidade dos viabilizadores dos processos. Nela, pode-se constatar que apenas o Alinhamento dos Processos e a Definição de Indicadores atendem às necessidades do nível P1 e, por conta deste resultado, conclui-se que a organização se encontra no nível P0 para os viabilizadores do processo. Este resultado indica que o processo está ocorrendo de maneira errada.

4.2. Capacidade Organizacionais

O desenvolvimento de processos irá apresentar performances relativas ao nível de aptidão e capacidade que o ambiente organizacional apresenta para suportá-los. Para identificar as condições das organizações quanto a esses níveis propõe-se 4 (quatro) níveis de competências básicas para analisar e determinar em qual deles a organização encontra-se. Tanto os níveis quanto os seus critérios de avaliação, assim como os resultados obtidos estão

apresentados na Tabela 6. Vale ressaltar que a capacidade organizacional será equivalente ao nível dos processos.

Tabela 6 - Viabilizadores do Processo.

Capacidades da Organização		E1	E2	E3	E4	Classificação
Liderança	Conscientização					E0
	Alinhamento					
	Comportamento					
	Estilo					
Cultura	Trabalho em Equipe					E0
	Foco no Cliente					
	Responsabilidade					
	Atitude em direção à Mudança					
Habilidades	Pessoas					E1
	Metodologia					
Governança	Modelagem de processos					E0
	Responsabilização					
	Integração					

Fonte: Autoria própria, baseado em Hammer (2007)

A primeira categoria das capacidades organizacionais é a Liderança, que se refere a alta cúpula de administração. Nesse quesito não foi possível atingir o nível E1 devido à presença da alta gestão não ser percebida de maneira satisfatória para este nível junto as camadas de gestão mais baixas em toda a organização, e devido ao estilo de liderança ainda seguir a linha de gestão *top-down*.

Outro aspecto analisado entre as capacidades organizacionais foi a Cultura, a partir da avaliação do trabalho em equipe, foco no cliente, responsabilidade e atitude em direção à mudança. De acordo com os dados obtidos pela pesquisa, a organização apresentou poucos avanços entre os níveis e esse resultado indica uma cultura com traços mais fortes de uma gestão tradicional. Porém, os mesmos resultados também denotam que a organização já iniciou uma caminhada em busca de um modelo de gestão contemporâneo que é a gestão por processos. O trabalho em equipe é presente dentro da organização, porém não ocorre em grande escala entre setores, fornecedores e clientes, por esta razão não foi possível avançar entre os níveis.

A organização é uma prestadora de serviços; logo, o Foco no Cliente é um fator determinante para o seu sucesso no mercado. Nesta categoria a organização atingiu o mínimo de 80% de assertividade em apenas um nível. Para que o mesmo possa ocorrer com os demais ainda há a necessidade de implantar junto aos colaboradores a importância de entregar uma

experiência extraordinária ao cliente, além de buscar a colaboração com os parceiros comerciais também em busca da satisfação do cliente.

A Responsabilidade e a Atitude em direção à Mudança são itens que apresentaram as mesmas particularidades quanto aos níveis atingidos. Na subcategoria Responsabilidade as condições analisadas referem-se à apropriação que os colaboradores têm quanto aos resultados da organização. O compilado dos resultados obtidos denotam que a organização ainda não consegue firmar-se em nenhum dos níveis, porém existe uma caminhada positiva entre eles, e os respondentes conseguem perceber que há consciência por parte dos colaboradores da missão de servir aos clientes atingindo melhores resultados de desempenho. A Atitude em direção à Mudança atingiu o mínimo de 80% de assertividade nos níveis E1 e E4, porém o mesmo não ocorreu nos demais níveis. A organização está atravessando constantes transformações e as mudanças são imprescindíveis nesta fase. A alta gestão encontra-se ciente desta necessidade e aberta às mudanças necessárias para o progresso da organização. No entanto, uma parcela considerável de colaboradores não está preparada tecnicamente para essas mudanças e nem para geri-las. Desta forma existe uma caminhada inversa ao modelo proposto para essa análise, o que resulta na classificação E0 para a categoria.

A terceira categoria das capacidades organizacionais são as Habilidades que aborda os eixos Pessoa e Metodologia abrangendo aptidões e procedimentos adotados para a reengenharia de processos. A organização analisada atingiu o nível E1, denotando que esta é capaz de assegurar processos P1. Ambas as categorias atingiram o mínimo de 80% de assertividade para o nível E1, não podendo avançar para o próximo nível devido à ausência de profissionais qualificados para atuar nas áreas de gestão de projetos e gestão de mudança.

A Governança é a última categoria das capacidades organizacionais. Hammer (2007) avalia os mecanismos para o gerenciamento de projetos complexos, tal qual as iniciativas para mudanças. Nesta categoria a organização analisada só obteve o mínimo de 80% de assertividade para a subcategoria Modelagem de Processos. Assim o nível E1 não pode ser atingido devido à ausência, já citada, de profissionais qualificados para gerir e executar projetos de melhorias para o processo.

No geral, a maturidade da organização analisada encontra-se no nível 0 e para atingir o nível 1 deverá desenvolver suas capacidades organizacionais para o nível E1 e, por consequência, elevar o nível dos viabilizadores do processo ao nível P1 considerando as orientações contidas nesta pesquisa.

4.3. Plano de Desenvolvimento da Maturidade de Processos e Capacidade Organizacional

Após a análise dos resultados obtidos via questionário, foi possível elaborar um plano de ação com propostas a serem adotadas pela organização. O objetivo deste plano é orientar a organização ao alcance de níveis de maturidade de processos mais elevados e teve como base o método 5W2H. Esta ferramenta foi nomeada com as iniciais de seus componentes quando escritas em inglês, são elas: *What* (O quê?), *Why* (Por quê?), *Who* (Quem?), *Where* (Onde?), *When* (Quando?), *How* (Como?) e *How Much* (Quanto?).

As orientações descritas neste plano de ação foram baseadas na análise da maturidade de processos com base no método PEMM com o objetivo de elevar o nível de maturidade de processos da organização na perspectiva dos viabilizadores do processo e das capacidades organizacionais. As sete atividades propostas estão direcionadas à direção e gerências, porque estão voltadas aos níveis estratégico e tático da organização, apresentando características *top-down*.

A coluna “*Where*” (Onde?) representa o local onde serão realizadas as atividades do plano de ação. Duas das atividades devem ser realizadas junto a todos os colaboradores da organização, 2 (duas) ações serão realizadas no setor de Gestão de Projetos e Processos, 1 (uma) será designada aos níveis Estratégico e Táticos e 2 (duas) referem-se a cursos indicados, principalmente, à alta gestão. Na coluna “*How Much*” (Quanto?) estão ausentes valores referentes à contratação de colaboradores específicos devido ao sigilo destas informações na organização.

Os prazos estimados para a realização das atividades variaram de acordo com a necessidade e disponibilidade de colaboradores na organização, entendendo-se também que existem àqueles que dependem de fatores externos para a efetivação. Seis atividades possuem prazo até 31/03/2023 e uma até 31/03/2022. A última possui prazo menor por se tratar da utilização de indicadores já definidos na organização para o desenvolvimento, acompanhamento e revisão de metas do plano estratégico.

As propostas sugeridas no plano de ação levaram em consideração as necessidades e os limites de recursos humanos disponíveis no momento da pesquisa. Na Tabela 7, abaixo, está disposto o plano na íntegra objetivando o alcance de níveis mais elevados de maturidade para a organização

Tabela 7 - Plano de ação para o desenvolvimento da maturidade de processos.

5W					2H	
WHAT	WHY	WHO	WHERE	WHEN	HOW	HOW MUCH
Realizar o mapeamento dos processos organizacionais.	Melhorar a performance dos processos atuais	Direção e Gerência	Em toda a organização	Até 31/03/2023	Fomentar a atuação da área de Gestão de Projetos e Processos nos demais setores da organização, além de estimular que estes últimos busquem pela área.	R\$ 0,00
Explicar os mapas e os conceitos básicos dos processos para os colaboradores da organização.	Disseminar o conhecimento e entendimento quanto aos processos organizacionais.	Direção e Gerência	Em toda a organização	Até 31/03/2023	Os líderes devem reunir os seus liderados para explicar os processos organizacionais.	R\$ 0,00
Contratação de 4 analistas de processos II.	Desenvolver os viabilizadores de processo “Desenho” e “Profissionais Qualificados” para o nível P1	Direção e Gerência	Setor de Gestão de Projetos e Processos	Até 31/03/2023	Disponibilizar a vaga, recrutar candidatos, selecionar perfis, entrevistar e contratar.	-
Contratação de 4 analistas de projetos II.	Desenvolver os viabilizadores de processos “Owner”, a capacidade organizacional “Governança” para o nível P1	Direção e Gerência	Setor de Gestão de Projetos e Processos	Até 31/03/2023	Disponibilizar a vaga, recrutar candidatos, selecionar perfis, entrevistar e contratar.	-
Ampliar o uso de métricas e indicadores.	Desenvolver o viabilizador de processo “Indicadores” para o nível P1	Direção e Gerência	Nível Estratégico e Tático	Até 31/03/2022	Reunião entre direção, gerência e analistas de performance para determinar, acompanhar e revisar metas com base nos indicadores já definidos.	R\$ 0,00

Obter conhecimentos mais profundos quanto a gestão de processos e ferramentas de modelagem de processos.	Desenvolver a capacidade organizacional “Cultura” para o nível P1	Direção e Gerência	Cursos	Até 31/03/2023	Diretores e Gestores devem buscar meios externos para ampliar os conhecimentos referentes a gestão e modelagem de processos.	Até R\$ 3.000,00
Obter conhecimentos mais profundos quanto a gestão da mudança e ferramentas de apoio.	Desenvolver a capacidade organizacional “Cultura” para o nível P1	Direção e Gerência	Cursos	Até 31/03/2023	Diretores e Gestores devem buscar meios externos para ampliar os conhecimentos referentes às mudanças.	Até R\$ 3.000,00

Fonte: Autoria própria baseado no método 5W2H, 2021

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Resultado da pandemia que atingiu todo mundo desde 2019, o setor de telecomunicações sofreu grandes transformações ao passo que os serviços englobados por este setor ganharam destaque entre os serviços essenciais. Tendo em vista o constante desenvolvimento e vantagens competitivas no mercado, é de suma importância que as empresas do ramo de telecomunicações dominem e adotem como suas filosofias a cultura da gestão de processos e invistam esforços para atingir a maturidade destes.

As organizações maduras seguem padrões e operacionalizam de maneira sistematizada em seus processos, resultando em eficiência operacional e vantagem competitiva. Dessa forma, fazem com que todas as situações sejam características de previsibilidade de ações, controle e eficiência para atingir metas e objetivos. Dentre os vários métodos disponíveis atualmente para avaliação de maturidade de processos, para esta pesquisa optou-se pela aplicação do método PEMM de Hammer.

A pesquisa teve como objetivo principal avaliar a maturidade de processos de uma empresa prestadora de serviços de telecomunicações, de acordo com o método PEMM. De acordo com o método aplicado pode-se concluir que a organização está classificada no nível P0 quanto aos viabilizadores de processo, e no nível E0 quanto a capacidade organizacional. O resultado indica que a organização não possui processos estáveis e por essa razão pode funcionar de maneira a não atingir os seus objetivos.

Tendo em vista que os níveis máximos de maturidade são P4 e E4, de acordo com método PEMM, foi possível identificar que a organização possui tanto potenciais quanto inibidores que a impedem de atingir níveis maiores de maturidade quando a pesquisa foi realizada. Tanto os potenciais quanto inibidores foram abordados na seção 4, imediatamente anterior a esta, e esta análise embasou o plano de ação proposto para auxiliar no desenvolvimento da maturidade da organização e de seus processos. A partir da compilação dos dados desta pesquisa foi possível identificar que a organização precisa expandir os seus conhecimentos quanto a desenho e modelagem de processos, gestão de processos, gestão de projetos e disseminar os conceitos básicos quanto a esses temas por toda a organização.

Esta pesquisa sofreu limitações de tempo e recursos durante a sua realização; contudo, ela trouxe a luz necessidades básicas que ainda não estavam inseridas no radar das necessidades organizacionais assim como trouxe informações relevantes quanto a maturidade dos processos e da organização de modo geral. Como sugestão, ressalta-se que o plano de ação seja executado

e que seja realizada nova aplicação do modelo PEMM para comparar a evolução dos resultados e identificar novas oportunidades de melhorias, visando atingir o nível máximo de maturidade.

REFERÊNCIAS

BIZARRIA, Elisa Daigele. **Uma Análise do Serviço de Acesso à Internet em Banda Larga no Brasil e seu Impacto no Crescimento Econômico**. 2014. 61 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Economia, Departamento de Economia, Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da Qualidade Total no Estilo Japonês**. Belo Horizonte: Ed. da UFMG, Escola de Engenharia Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CHAMPY, J. ***X-Engineering the Corporation: Reinventing your business in the digital age***. Nova York: Warner Books, 2002.

COSTA, Vasco José Ramos. **A Gestão da Qualidade como Instrumento Inovador na Indústria das Telecomunicações**. 2015. 52 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Economia, Escola de Economia e Gestão, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2015.

Comitê Gestor da Internet no Brasil. **TIC Domicílios: Pesquisa sobre o Uso das Tecnologias de Informação e Comunicação nos Domicílios Brasileiros**. São Paulo: Nic.Br | Cetic.Br, 2020.

CROSBY, P. ***Quality is Free***. Nova York: McGraw-Hill, 1979.

CRUZ, T. **Sistemas, Métodos & Processos: Administrando Organizações por meio de Processos de Negócios**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de Processos: Como Inovar na Empresa através da Tecnologia da Informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

FORTES, Cláudio Saenger. **Aplicabilidade de Lean Service na Melhoria de Serviços de Tecnologia da Informação (TI)**. 2010. 168 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Ufrgs, 2009. 120 p.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As empresas são grandes coleções de processos**. ERA Revista de Administração de Empresas, São Paulo, jan./mar. 2000.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia: Revolucionando a Empresa em Função dos Clientes, da Concorrência e das Grandes Mudanças da Gerência**. 18ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HAMMER, Michael. *The Process Audit*. *Harvard Business Review*, abr./2007

HARMON, Paul. *Evaluating an Organization's Business Process Maturity*. *Business Process Trends*, v. 2, n. 3, mar./2004.

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Avaliando o Efeito dos Investimentos em Telecomunicações sobre o PIB**. Brasília: Ipea, 2017. 56 p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MILANI, João Vitor Zuculo; MALAGOLLI, Guilherme Augusto. **A Internet em Relação ao Crescimento do PIB**. *Revista Interface Tecnológica*, São Paulo, v. 1, n. 16, p. 78-89, 30 jun. 2019.

POWER, Brad. *Michael Hammer's Process and Enterprise Maturity Model*. BP Trends, jul./2007.

QUINTELLA, Heitor Luiz Murat de Meirelles; ROCHA, Henrique Martins. **Avaliação da Maturidade do Processo de Desenvolvimento de Veículos Automotivos**. *Gestão & Produção*, Rio de Janeiro, v. 2, n. 13, p. 297-310, mai.-ago. 2006.

RÖGLINGER, Maximilian; PÖPPELBUB, Jens; BECKER, Jörg. *Maturity Models in Business Process Management*. *Business Process Management Journal*, 2012.

SANTOS, M. A. P. C. **Maturidade de Processos Organizacionais: Um Estudo de Caso em uma Indústria Multinacional do Setor de Soldagem**. Belo Horizonte: FUMEC, 2009. 81 p. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte, 2009.

SILVA, Sarah de Oliveira. **Pensamento Sistêmico e Gestão por Processos: Uma Revisão Sistemática**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE SISTEMAS, 8ª ed., 2012, Poço de Caldas. Artigo. Poço de Caldas: Puc Minas, 2012. p. 367-383.

SILVEIRA, Victor Natanael Schwetter. **Os Modelos Multiéstagios de Maturidade: Um Breve Relato de sua História, Difusão e sua Aplicação na Gestão de Pessoas por meio do People Capability Maturity Model (P-CMM)**. RAC, Curitiba, v. 13, n. 2, p. 228- 246, abr.-jun. 2009.

SORDI, José Osvaldo de. **Gestão por Processos: Uma Abordagem da Moderna Administração**. 4ª ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

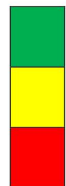
ANEXOS

Anexo I – Avaliação da Maturidade de Processos

AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DE PROCESSOS									
		P1	P2	P3	P4	P1	P2	P3	P4
DESENHO	Propósito	O processo não é projetado fim a fim. Os gestores funcionais utilizam-se da concepção original para melhorias de resultados.	O processo é projetado do início ao fim para melhorar o seu desempenho.	O processo é desenhado levando em consideração interfaces com outros processos e com os sistemas de informação da empresa para melhoria do desempenho.	O processo é desenhado levando-se em consideração as interfaces com clientes e fornecedores para a melhoria do desempenho.				
	Contexto	Entradas, saídas, fornecedores e clientes do processo são identificados.	As necessidades do processo de seus clientes são conhecidas e estipulados.	O responsável do processo e os responsáveis pelos outros processos com os quais o processo tem interfaces estabelecem mútuo desempenho das expectativas.	O responsável do processo e os responsáveis pelos processos de cliente e fornecedor com os quais o processo tem interfaces estabelecem mútuas expectativas de desempenho.				
	Documentação	A documentação do processo é essencialmente funcional, mas identifica as interfaces envolvidas na execução do processo.	Há uma documentação da concepção do processo.	A documentação do processo descreve as interfaces do processo e as expectativas de outros processos além de conectar-se com os outros processos da empresa e com os dados da arquitetura de sistemas.	Uma representação eletrônica da concepção do processo apoia sua gestão e seu desempenho permitindo a análise de alterações ambientais e reconfigurações do processo.				
PROFISSIONAIS QUALIFICADOS	Conhecimento	Os executores de processo podem executar e identificar as principais métricas do seu desempenho.	Os executores do processo podem descrever o fluxo do processo, como seu trabalho afeta os clientes, outros executores do processo, o desempenho do processo bem como o necessário e real desempenho do processo.	Os executores do processo estão familiarizados com os conceitos fundamentais do negócio e com o desempenho dos colaboradores podendo descrever como seu trabalho afeta outros processos e o desempenho da empresa.	Os executores do processo estão familiarizados com os negócios da empresa e suas tendências e conseguem descrever como seu trabalho afeta o desempenho interempresas.				
	Competências	Os executores do processo conhecem técnicas de melhoria de processos.	Os executores do processo são qualificados para o trabalho em equipe e autogestão.	Os executores do processo são qualificados para tomada de decisões empresariais.	Os executores do processo são qualificados para gestão de mudança e implementação de mudanças.				
	Comportamento	Os executores do processo têm alguma fidelidade ao processo, mas devem fidelidade a sua função primária.	Os executores do processo tentam seguir a concepção do processo, realizá-lo corretamente e trabalham de maneira a permitir que outras pessoas executem seu trabalho de forma eficaz.	Os executores do processo se esforçam para assegurar que as entregas do processo atinjam os resultados necessários de acordo com os objetivos da empresa.	Os executores do processo olham para os sinais de que o processo deve mudar e propõem melhoria.				
OWNER	Identidade	O responsável pelo processo é um indivíduo ou um grupo informal encarregado de melhorar o desempenho do processo.	A liderança da empresa criou um painel para o responsável oficial do processo e preencheu essa posição com um gerente sênior o qual tem credibilidade e autoridade.	O processo vem em primeiro lugar para o responsável pelo processo, em termos de dedicação, entendimento e objetivos pessoais.	O responsável pelo processo é um membro da alta gestão do corpo de tomada de decisão.				

	Atividades	O responsável pelo processo identifica e documenta o processo, comunicando isto a todos os executores e aos responsáveis em pequena escala de mudança de projetos.	O responsável pelo processo articula o desempenho do processo levando em conta objetivos e uma visão do seu futuro, patrocina esforços de redesenho, planeja sua implementação e garante conformidade com a concepção do processo.	Os responsáveis pelo processo trabalham com outros responsáveis por processos integrando-os para alcançar os objetivos da empresa.	O responsável do processo desenvolve um plano estratégico para evolução do processo, atua na empresa a nível de planejamento estratégico e colabora com seus pares nas iniciativas de integração da cadeia cliente-fornecedor.				
	Autoridade	O responsável pelo processo estabelece práticas para o processo, mas só pode incentivar os gestores a fazer alterações funcionais.	O responsável pelo processo pode convocar uma equipe para redesenho e implementar um novo desenho e tem algum controle sobre o orçamento da tecnologia para o processo.	O responsável pelo processo controla os sistemas de TI que apoiam o processo e qualquer projeto que altere o processo e tem alguma influência nas atribuições pessoais e avaliações assim como no orçamento do processo.	O responsável pelo processo controla o orçamento do processo e exerce forte influência sobre atribuições e avaliações pessoais.				
ALINHAMENTO DOS PROCESSOS	Sistemas de	Sistemas legados de TI, fragmentados, apoiam o processo.	Sistema construído a partir de componentes funcionais apoiam o processo.	Um sistema integrado de TI, concebido com o processo em mente e aderindo às normas da empresa apoia o processo.	Um sistema com uma arquitetura modular que adere a padrões do negócio interempresas apoia o processo para a comunicação.				
	Recursos Humanos	Gestores funcionais valorizam a aquisição da excelência funcional e resolução de problemas funcionais no âmbito do processo.	A concepção do processo opera definições de papéis, descrição de funções e competências. O trabalho baseia-se na documentação do processo.	O sistema de contratação, desenvolvimento e remuneração enfatiza as necessidades do processo e dos resultados e compara as necessidades de empresa.	Os sistemas de contratação, desenvolvimento, remuneração e reconhecimento reforçam a importância da colaboração do negócio intra e interempresas, aprendizagem pessoal e mudança organizacional.				
INDICADORES	Definição	O processo contempla noções básicas de custos e de indicadores de qualidade.	O processo tem uma métrica de fim-a-fim derivadas das requisições dos clientes.	O processo, assim como as métricas cruzadas do processo, provém das métricas estratégicas da empresa.	As métricas do processo foram derivadas de metas interempresariais.				
	Uso	Gestores utilizam métricas do processo para monitorar seu desempenho, identificar as causas de desempenho deficiente e as melhorias de unidades funcionais.	Gestores utilizam as métricas para comparar a performance aos padrões, monitorar seu desempenho e necessidade dos clientes e estabelecer pontos de melhorias.	Gestores utilizam as métricas de desempenho para o processo de sensibilização e motivação. Eles usam painéis com base em métricas para o dia a dia da gestão do processo.	Gestores regularmente reveem e atualizam as métricas e metas do processo atualizando seu planejamento estratégico.				

LEGENDA	Predominantemente verdadeiro.
	Mais ou menos verdadeiro.
	Predominantemente falso.



Anexo II – Avaliação da Maturidade da Empresa

		AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DA EMPRESA							
		E1	E2	E3	E4	E1	E2	E3	E4
LIDERANÇA	Conscientização	A equipe executiva da empresa reconhece a necessidade de melhorar o desempenho operacional, mas tem apenas uma compreensão limitada do poder de processos do negócio.	Pelo menos um alto executivo entende profundamente o processo de concepção de negócio, a forma como a empresa pode utilizá-lo para melhorar o desempenho e aquilo que está envolvido na sua concepção.	A equipe de executivos vê a empresa em termos de processos e desenvolve uma visão de empresa e de seus processos.	O time de executivo vê o seu próprio trabalho em termos de processos e percebe a gestão de processos não como um projeto, mas como uma maneira de gerir o negócio.				
	Alinhamento	A liderança reside no meio das fileiras da gestão.	Um executivo toma a liderança e responsabilidade pelo programa de melhoria.	Existe um forte alinhamento do time executivo referente ao programa de processos. Existe também uma rede de pessoas em toda a empresa que contribui para promover melhoria de processos.	A empresa possui pessoas com entusiasmo para liderar e gerir melhorias de processos.				
	Comportamento	Executivos subscrevem e investem em melhorias operacionais.	Executivos estendem o desempenho dos processos para atender as necessidades de clientes e estão dispostos a comprometer recursos, fazer mudanças profundas e remover barreiras a fim de atingir seus objetivos.	Os executivos funcionam como uma equipe, gerenciam a empresa através dos seus processos e estão ativamente envolvidos em ações de melhoria de processos.	Os membros do time executivo fazem do próprio trabalho um planejamento estratégico, concentrados no processo e desenvolvem novas oportunidades de negócios buscado no processo de alto desempenho.				
	Estilo	Os executivos deixam de lado um estilo de gestão <i>topdown</i> (estilo hierárquico) para um estilo aberto (estilo colaborativo).	O time de executores que lidera o processo entende a necessidade de mudança e sobre as ferramentas chave para as mudanças.	A equipe executiva delega o controle e a autoridade para os responsáveis pelos processos e seus executantes.	O time de executivos exerce liderança através de visão e influência ao invés de comandar e controlar.				
CULTURA	Trabalho em Equipe	Trabalho em equipe é frequente.	A empresa utiliza frequentemente estrutura matricial em ações de melhoria.	Trabalho em equipe é a norma entre os funcionários e é usual entre os gestores.	Trabalho em equipe com os clientes e fornecedores é usual.				
	Foco no Cliente	Existe uma crença generalizada de que foco no cliente é importante, mas é limitada a compreensão do que isso significa. Há também incerteza e conflitos sobre a forma de atingir as necessidades dos clientes.	Os funcionários percebem que a finalidade do seu trabalho é entregar extraordinário valor para o cliente.	Funcionários compreendem que os clientes exigem excelência uniforme e uma experiência integrada.	Funcionários tem foco em colaboração com os parceiros comerciais para satisfazer as necessidades dos clientes finais.				
	Responsabilidade	A responsabilização pelos resultados repousa sobre os gestores.	Pessoal da linha de frente começa a se apropriar dos resultados.	Os funcionários se sentem responsáveis pelos resultados da empresa.	Os funcionários têm a consciência da missão de servir os clientes e atingir cada vez mais um desempenho melhor.				

HABILIDADES	Atitude em Direção à Mudança	Há crescente aceitação na empresa sobre a necessidade de fazer mudanças modestas.	Os funcionários estão preparados para uma mudança significativa no modo como o trabalho é realizado.	Os funcionários estão prontos para grandes mudanças multidimensionais.	Funcionários reconhecem mudanças como inevitáveis e as adotam como um fenômeno regular.				
	Pessoas	Um pequeno grupo de pessoas que tem um profundo apreço pelo poder gerado pelos processos.	Um grupo de pessoas tem competências em redesenho e implementação de processos, gestão de projetos, comunicação e gestão de mudança.	Um grupo de pessoas tem competências em grande escala para gestão de mudanças e transformação na empresa.	Um número significativo de pessoas com competências em redesenho e implementação de processos, gestão de projeto, gestão de programa e gestão de mudanças estão presentes por toda a empresa. Um processo formal para desenvolver e manter essa base de competências também existe.				
	Metodologia	A empresa usa uma ou mais metodologias pra resolver problemas de execução e tornar o processo incremental melhor.	Equipes de melhoria de processos têm acesso a uma metodologia de base para desenho de processos.	A empresa tem desenvolvido e padronizado um processo formal de redesenho do processo e integra este com o processo padrão para sua melhoria.	Gestão e desenho de processos tornaram-se competências essenciais e são incorporados em um sistema formal que inclui avaliação do ambiente, planejamento de mudança, implementação e inovação do projeto centralizado.				
	Modelagem de Processos	A empresa tem identificados alguns processos de negócios.	A empresa desenvolveu um mapa completo de processos e os altos executivos aceitam-no.	O mapa de processos foi comunicado para toda empresa e é utilizado para conduzir ações de priorização e está aderente às tecnologias e estrutura de dados da empresa.	A empresa tem expandido seu mapa de processos para atender clientes e fornecedores. Também o utiliza no desenvolvimento da estratégia da empresa.				
GOVERNANÇA	Responsabilização	Gestores funcionais são responsáveis pela execução, gestores de projetos por melhoria de processo.	<i>Sponsors</i> de processo têm responsabilidades individuais e um comitê diretivo é responsável pelo progresso global dos processos da empresa.	<i>Sponsors</i> de processos são corresponsáveis pelo desempenho da empresa.	Uma assembleia opera no corpo gerencial; executores dividem a responsabilidade pelo desempenho da empresa; e a empresa estabelece um comitê diretivo com seus clientes e fornecedores para direcionar o processo de mudança entre empresas.				
	Integração	Um ou mais grupos intercedem e apoiam a possibilidade de técnicas de melhorias operacionais distintas.	Um grupo informal provê um projeto de gestão necessário enquanto um comitê diretivo aporta recursos para os projetos.	Existe um PMO formal liderado por um chefe de processo que coordena e integra todos os projetos de processo e uma assembleia que gerencia os assuntos de projetos de integração. A empresa gerencia todas as técnicas de melhorias e ferramentas de uma maneira integrada.	<i>Sponsors</i> de processos trabalham integrados com seus pares, clientes e fornecedores buscando alto nível de integração organizacional.				

LEGENDA

Predominantemente verdadeiro.



	Mais ou menos verdadeiro.	
	Predominantemente falso.	