



ConBRepro

XIII CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



IA nas Engenharias

29 nov. a 01
de dezembro 2023

Avaliação do modelo de análise da maturidade em Gestão de processos como fator crítico para otimização de resultados: Um estudo de caso

Juliana Maria Feitosa Nascimento

Universidade Federal de Pernambuco - UFPE

Lucimário Gois de Oliveira Silva

Universidade Federal de Pernambuco - UFPE

Resumo: A implementação da Gestão de Processos nas empresas requer uma transformação cultural, organizacional e tecnológica que deve progredir de forma constante para garantir as vantagens proporcionadas por essa abordagem. Os modelos de maturidade em *Business Process Management* (BPM) desempenham um papel fundamental na promoção da evolução das iniciativas, onde oferecem diretrizes e técnicas que visam avaliar o estágio atual e direcionar o avanço em direção a um nível superior de eficiência. Tais aspectos precisam necessariamente serem avaliados antes da introdução de técnicas. Utilizando um estudo de caso, o artigo explora o modelo utilizado em uma organização que atua no mercado com prestação de serviços de consultoria, que proporciona às empresas melhorias nos seus processos através de aplicações práticas de Engenharia de Produção. Por consequência, possui um fluxo intenso de execução de análise do nível de maturidade em negócios, denominado como Diagnóstico empresarial, que se trata de uma etapa primordial para o sucesso de projetos de quaisquer naturezas, ou seja, possui o objetivo de compreender detalhadamente o cenário atual da organização em relação a seus processos. O estudo busca validar a eficiência desse método, demonstrando como ele pode interferir significativamente nos resultados operacionais e estratégicos ao final do projeto. A pesquisa será finalizada com um resumo das descobertas, conclusões e recomendações com base nos resultados da análise do processo atual. Essas conclusões fornecerão insights para organizações interessadas em quantificar o nível de maturidade de seus processos e validar a metodologia utilizada pela empresa.

Palavras-chave: Gerenciamento de processos de negócio, Análise de maturidade, Diagnóstico empresarial.

Assessment of the maturity analysis model in Process Management as a critical factor for optimizing results: A case study

The implementation of Process Management in companies requires a cultural, organizational and technological transformation that must progress constantly to guarantee the advantages provided by this approach. Maturity models in Business Process Management (BPM) play a fundamental role in promoting the evolution of initiatives, where they offer guidelines and techniques that aim to evaluate the current stage and direct progress towards a higher level. Such aspects necessarily need to be evaluated before introducing techniques. Using a case study, the article explores the model used in an organization that operates in the market by providing consultancy services, which provides companies with improvements in their processes through practical applications of Production Engineering. Consequently, it has an intense flow of execution of analysis of the level of maturity in business, called Business Diagnosis, which is a fundamental step for the success of projects of any nature, that is, it has the objective of understanding the scenario in detail of the organization in relation to its processes. The study seeks to validate the efficiency of this method, demonstrating how it can significantly affect operational and strategic results at the end of the project. The research will conclude with a summary of findings, conclusions and recommendations based on the results of the current process analysis. These conclusions will provide insights for organizations interested in quantifying the maturity level of their processes and validating the methodology used by the company.

Keywords: Business Process Management, maturity analysis, business diagnosis.

1. Introdução

No cenário atual, onde as organizações operam em um ambiente globalizado e altamente competitivo, a necessidade de uma estrutura organizacional ágil e flexível para tomar decisões e se adaptar a mudanças é cada vez mais presente. É essencial que as empresas possuam um profundo conhecimento de seu próprio negócio, autonomia para agir, capacidade de cumprir obrigações e agilidade para enfrentar cenários complexos, como destacado por Santos (2009).

Conforme definido pela Associação de Profissionais de BPM (ABPMP) em 2008, à medida que as organizações se inserem em cadeias de processos cada vez mais complexas, a gestão eficaz desses processos requer uma abordagem estratégica. Isso envolve a identificação, análise, monitoramento e controle dos processos, de maneira coerente, orientada para resultados e alinhada com os objetivos estratégicos da organização. Essa abordagem é conhecida como Gestão de Processos de Negócio (*Business Process Management* - BPM).

Em um cenário empresarial cada vez mais dinâmico e competitivo, a Gestão de processos tem se destacado como um fator crítico para a otimização de resultados e a garantia da sustentabilidade organizacional. A busca pela eficiência operacional, estratégica e competitiva tem levado as empresas a adotar práticas de BPM como uma abordagem essencial para melhorar a eficácia de suas operações e maximizar o valor entregue aos clientes. No entanto, a implementação bem-sucedida de técnicas de BPM requer uma compreensão detalhada do ambiente organizacional e de suas necessidades, avaliada através dos processos existentes.

Este artigo se propõe a realizar uma avaliação aprofundada da eficácia de um modelo de análise do nível de maturidade em gestão de processos como um elemento crítico para a otimização dos resultados empresariais. O foco desta análise recai sobre um estudo de caso em uma organização prestadora de serviços de consultoria em engenharia de produção. Devido à sua atuação em um mercado altamente competitivo, para definir o escopo ideal para um cliente, pontuar ações assertivas e alcançar um bom desempenho ao final do projeto, a eficiência, celeridade e padronização da coleta de informações iniciais do cliente, isto é, a fase do diagnóstico empresarial é um dos fatores determinantes para alcançar o sucesso do cliente. Contudo, o diagnóstico empresarial é um processo que visa compreender minuciosamente o cenário atual do cliente em relação aos seus processos. Essa etapa desempenha um papel crucial, uma vez que orienta as ações da consultoria de forma precisa e direcionada às necessidades específicas de cada negócio. Nesse contexto, a qualidade do diagnóstico empresarial é um fator crítico que pode interferir significativamente nos resultados operacionais e estratégicos alcançados ao final do projeto.

No âmbito das organizações, a adoção do conceito de gestão por níveis de maturidade tem proporcionado uma abordagem disciplinada para a definição de ações de melhoria. Essas ações são alinhadas com os objetivos estratégicos do negócio e ajustadas de acordo com o estágio de maturidade dos processos envolvidos, como indicado por Silveira (2009). Com a crescente relevância da gestão por níveis de maturidade e sua influência no desempenho organizacional, conforme destacado por Kerzner (2015), tem havido um desenvolvimento significativo de diversas ferramentas de avaliação de maturidade em gestão.

O propósito dessas ferramentas é permitir que as organizações avaliem seu grau de eficiência na aplicação das práticas de gerenciamento de processos. Isso, por sua vez, possibilita que elas estabeleçam diretrizes para aprimorar seu desempenho, de acordo com os apontamentos de Prado (2009).

Este estudo se propõe a explorar, por meio de um estudo de caso, o modelo de diagnóstico empresarial utilizado pela empresa de consultoria. A pesquisa busca não apenas validar a eficiência desse método, mas também destacar pontos de melhorias como formar de impactar positivamente esse processo em projetos futuros, tanto no âmbito operacional quanto estratégico. Os insights gerados por esta pesquisa têm o potencial de beneficiar empresas de diversos setores que buscam aprimorar suas práticas de gestão de processos, compreendendo a importância de uma análise minuciosa do cenário empresarial como um meio fundamental para alcançar melhores resultados e maior competitividade no mercado. Somado a isso, validar o a metodologia utilizada pela empresa como forma de contribuir para estudos futuros.

2. Referencial teórico

2.1 Gestão de processos de negócios (BPM)

A área de BPM se concentra na otimização dos processos de negócio que desempenham um papel fundamental na performance da empresa, promovendo excelência operacional e agilidade nos negócios. De acordo com as diretrizes da *Object Management Group* (OMG) (2011), BPM envolve um conjunto de técnicas destinadas à melhoria contínua e iterativa dos processos de negócio de uma organização. A Gestão de processos, como definido por Daft (2008), abrange a melhoria, a gestão e o domínio dos processos de negócio essenciais, com o objetivo de otimizar a operação de uma organização.

Campos (2013) descreve o BPM como uma abordagem de gestão que faz uso de métodos e ferramentas para apoiar o projeto, análise e controle dos processos de negócio, com o propósito de elevar a satisfação do cliente, melhorar a qualidade dos produtos e aprimorar as operações organizacionais.

Esse conceito, que compreende a identificação, desenho, execução, documentação, medição, monitoramento e controle de processos de negócio ABPMP (2009). Essa abordagem visa garantir que a execução dos processos seja coesa, orientada para resultados e alinhada com os objetivos estratégicos da organização.

Para que essa iniciativa progrida com sucesso, é crucial avaliar o estado atual da organização em relação a diversos elementos, incluindo processos, recursos humanos, cultura organizacional, tecnologia e entre outros. Diante disso, os modelos de maturidade desempenham um papel fundamental nesse processo, permitindo a avaliação do nível atual de maturidade em BPM e oferecendo orientações para alcançar níveis superiores de eficiência e excelência na gestão de processos.

2.2 Análise da Maturidade em Gestão de Processos

O conceito de análise de maturidade atribui-se a Crosby (1984) que desenvolveu um instrumento para avaliar a institucionalização da gestão da qualidade nas empresas. A proposta foi aplicada a outros setores funcionais, originando modelos de maturidade para avaliação da evolução das empresas em relação à gestão de outras áreas de negócio, e para orientar melhorias nestas áreas. Inúmeros autores vêm aprimorando o conceito de maturidade para adequá-lo às necessidades atuais. Para Rozenfeld et al. (2006) a maturidade de processo é um indicador do quanto a empresa aplica melhores práticas.

O conceito de gestão por níveis de maturidade tem promovido uma abordagem sistemática ao definir ações de melhoria. Essas ações são cuidadosamente alinhadas com os objetivos estratégicos da organização e adaptadas ao nível de maturidade dos processos envolvidos, como enfatizado por Silveira (2009). Conforme observado por Phungula (2016), a aplicação do conceito de maturidade a uma organização implica que essa organização se encontra em uma posição favorável para alcançar seus objetivos estratégicos de forma eficaz.

Contudo, o conceito de gestão por processos é uma abordagem de gerenciamento que enfatiza a compreensão e a otimização dos processos organizacionais como um meio de alcançar eficiência, qualidade e competitividade. Ela se concentra na identificação, documentação, análise e melhoria contínua dos processos de negócios de uma organização. Essa abordagem ganhou destaque nas últimas décadas como uma ferramenta fundamental para atender às demandas de um ambiente de negócios em constante evolução de acordo com ABPM (2013).

Diante disso, a maturidade em gestão de processos refere-se à capacidade de uma organização gerenciar eficazmente seus processos e melhorar continuamente sua abordagem. O conceito de gestão direcionado por níveis de maturidade tem propiciado uma abordagem disciplinada na definição de ações de melhorias, alinhadas aos objetivos estratégicos de negócios e consistentes com o estágio de maturidade dos processos envolvidos (Silveira, 2009).

Diversos modelos de maturidade são implementados internamente nas organizações, mas alguns deles desconhecidos por comunidades acadêmicas e profissionais. Comumente esses modelos possuem características particulares às suas empresas, possivelmente elaborados e/ou adaptados com base nos modelos mundialmente conhecidos. Muitas organizações estão compreendendo o real significado de maturidade para os seus negócios. Na abordagem central dos modelos de maturidade, está a busca pela

convergência competitiva dos seus projetos que, ao seu modo e forma, procuram desenvolver as melhores práticas em gerenciamento (Silveira, 2009).

Os autores Fraser, Moultrie e Gregory (2002) observaram que, ao longo do tempo, as estruturas dos diversos modelos de maturidade apresentaram variações significativas. No entanto, os autores propuseram uma tipologia ao identificar estruturas similares, categorizando os modelos de maturidade em três grupos distintos, que foram eles: a) grades de maturidade de processo; b) modelos de capacidade de processo; e c) modelos mistos.

As grades de maturidade são estruturas que fornecem uma descrição qualitativa das diferentes áreas estratégicas do processo. Normalmente, uma grade é atribuída a cada área de gestão ou área do conhecimento. Dentro dessas grades, as práticas relacionadas a essas áreas são agrupadas e detalhadas em níveis de utilização, variando desde o nível mais básico (não utilizadas) até o nível mais avançado (totalmente implementadas).

Já os modelos de capacidade de processos são construídos com uma estrutura mais robusta. Similar às grades de maturidade, eles subdividem o processo em áreas estratégicas, porém, os modelos de capacidade estabelecem práticas e metas a serem alcançadas para cada área em cada nível, em vez de apenas propor o que deve ser feito.

Findando com os modelos mistos que combinam características dos dois tipos mencionados anteriormente e representam a forma mais simplificada de um modelo de maturidade. Eles consistem em um questionário que aborda as melhores práticas de desenvolvimento (FRASER; MOULTRIE; GREGORY, 2002). Os respondentes são convidados a avaliar o desempenho da empresa em relação a práticas específicas, utilizando uma escala Likert. Com base nas pontuações atribuídas, a empresa é classificada em uma escala de maturidade. Tais modelos possibilitam uma análise quantitativa baseada na percepção dos envolvidos no processo, oferecendo uma abordagem de aplicação relativamente simples.

O quadro abaixo apresenta, em síntese, uma análise dos tipos de modelo de maturidade segundo tipologia proposta por Fraser Moultrie e Gregory (2002).

Quadro 1- Modelos de Maturidade

	Grades de maturidade do processo	Modelos de capacidade	Modelos mistos
Composição	Dividem o processo em domínios de conhecimento e os descrevem de forma qualitativa, considerando diferentes níveis de complexidade.	Fragmentam o processo em domínios de conhecimento e estabelecem um conjunto de metas e práticas a serem alcançados para cada nível de maturidade.	Subdividem o processo em domínios de conhecimento, podendo também subdividir em melhores práticas para avaliar o grau de utilização em uma escala.
Grau de detalhamento	Falta de especificações detalhadas sobre as melhorias necessárias. Esses modelos não oferecem um nível adequado de detalhamento das melhores práticas que devem ser adotadas pela empresa, uma vez que a avaliação da maturidade é baseada em descrições textuais das áreas de conhecimento da maturidade.	Um aprofundamento mais abrangente do processo. A análise é conduzida com base em metas e práticas específicas para cada área de conhecimento. Isso permite identificar claramente quais práticas devem ser adotadas para alcançar um nível mais elevado de maturidade.	Um nível intermediário de especificação das melhorias necessárias. Eles proporcionam uma avaliação mais quantitativa da adoção de práticas ou áreas específicas. Isso facilita a identificação das práticas ou áreas com menor desenvolvimento, orientando a concentração dos esforços de aprimoramento.

Aplicação	Normalmente, essas avaliações são realizadas por meio de questionários, workshops e auditorias, com o propósito de avaliar de forma qualitativa o nível de maturidade das organizações.	Empregam questionários estruturados, entrevistas, checklists e análise de documentos como métodos para avaliar tanto qualitativamente quanto quantitativamente o alcance dos objetivos associados às práticas.	Utilizam questionários estruturados que são aplicados por meio de entrevistas, onde a organização é convidada a avaliar, em uma escala simplificada, o grau de adoção das práticas em consideração.
Pontos fortes	Facilidade de implementação, desenvolvimento e especificação das melhorias conduzidas pelos próprios envolvidos no processo.	Um aprofundamento meticuloso do nível de complexidade do processo; avaliação conduzida por um terceiro, o que reduz a subjetividade da análise, oferecendo uma perspectiva externa.	Facilidade de implementação, clareza na visualização e compreensão do grau de adoção das práticas do processo.
Pontos de melhoria	Nível insuficiente de especificidade, susceptível a influências dos participantes das sessões de trabalho, aplicação ágil.	Requer habilidades consideráveis para a implementação, necessitando de um profissional altamente competente na metodologia, com um período de aplicação prolongado.	Nível intermediário de especificação das melhorias, alta subjetividade presente, tornando necessária a extensão dos questionários para proporcionar uma avaliação completa.

Fonte: Adaptado de Fraser Moultrie e Gregory (2002).

3. Metodologia

A primeira etapa da pesquisa consistiu em buscar respaldo teórico com o intuito de delimitar o que seria investigado, foram realizadas pesquisas bibliográficas com temáticas relacionadas a modelos de maturidade, com ênfase em gestão de processos. Como também, a etapa de revisão pautou-se na identificação de um modelo visando dar sustentação teórica no modelo atualmente utilizado pela empresa explorada.

Com o objetivo de compreender a metodologia utilizada pela organização, a proposta aplicada, inicialmente, partiu de uma avaliação do modelo de análise de maturidade aplicado pela empresa, envolvendo a avaliação dos múltiplos critérios descritos no Procedimento de operação padrão (POP) de Diagnóstico empresarial. Além disso, foram exploradas as correlações entre a maturidade em gestão de processos e os resultados obtidos em uma amostragem de vinte empresas.

A natureza da pesquisa é aplicada, pois tem a premissa de resolver problemáticas concretas, visto que, a etapa de análise de maturidade dos processos tem grande influência no sucesso dos projetos de qualquer empresa. A abordagem do problema é qualitativa e quantitativa, pois além de ampliar a visão sobre gestão por processos foi analisado o modelo de análise de maturidade, isto é, as figuras importantes envolvidas no processo avaliam o desempenho da organização contratante em relação a práticas específicas, empregando uma escala Likert. Com base nas pontuações atribuídas, a empresa é posicionada em uma escala de maturidade. Esses modelos viabilizam uma análise quantitativa fundamentada nas perspectivas dos envolvidos no processo, apresentando uma abordagem de implementação relativamente simples.

Outro aspecto enfatizado na pesquisa foi a avaliação da satisfação em relação ao modelo atualmente empregado pela organização, em contraste com os resultados alcançados nos

projetos. Foi elaborado e aplicado um questionário com perguntas objetivas e discursivas (abertas) visando levantar a estrutura organizacional e os processos da empresa com o CEO da organização, com o objetivo de obter insights significativos relacionados ao processo de definição do procedimento de diagnóstico e escolha da metodologia, bem como ao grau de eficácia dos resultados obtidos por meio dele. Como também, foi realizada uma análise documental dos relatórios finais dos projetos mencionados.

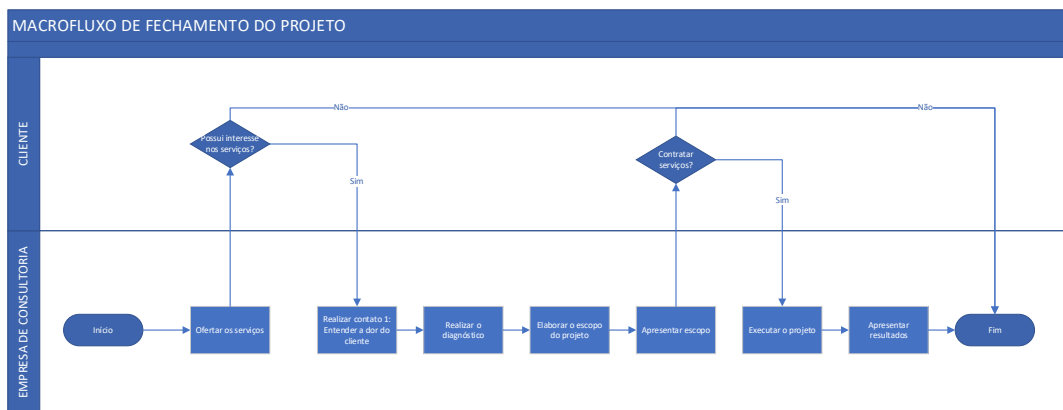
Com base nisso, foi efetuado o reconhecimento dos aspectos críticos a serem considerados, ou seja, as áreas de interesse foram destacadas para avaliação do nível de eficiência através do método misto, visando apontar o desempenho atual da ferramenta e elaborar uma proposta de aprimoramento destinada a assegurar um desempenho superior nos projetos.

4. Resultados e discussões

O estudo foi conduzido em uma organização de consultoria especializada em Engenharia de Produção. A escolha desta organização se baseia em sua ampla experiência no mercado e no alto volume de Diagnósticos empresariais realizados, o que proporcionará um conjunto de dados representativo para a validação do modelo de maturidade em gestão de processos. A organização atua em diversos segmentos de mercado, o que adiciona diversidade aos casos de estudo e comprova se o método utilizado se aplica a todas as variáveis.

Para dar início ao processo de análise, começamos por mapear o fluxo desde a oferta do serviço até a realização do projeto através da ferramenta *Microsoft Visio*, caso seja contratado, a fim de compreender em que fase o diagnóstico empresarial é aplicado e como todo o processo flui.

Figura 1- Macrofluxo do processo de fechamento do projeto



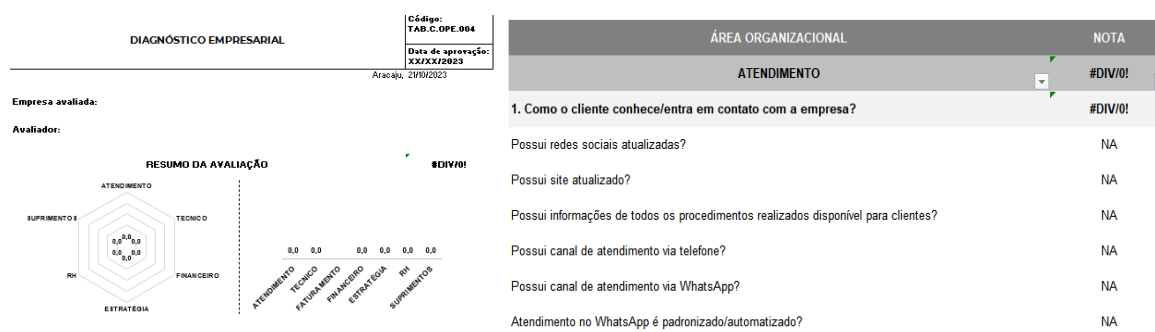
Fonte: Autor (2023)

Com base nisso, procedemos com a análise do Procedimento Operacional Padrão (POP) da empresa, que descreve como o processo que deve ser conduzido pelos Coordenadores de Projetos, uma vez que esta etapa é crítica e crucial na definição do escopo, demandando especialização técnica para avaliar as necessidades do cliente durante uma visita única à empresa, com duração média de duas horas, a depender do porte da empresa, podendo se estender até quatro horas. Durante esse contato, além de processos técnicos, aspectos como cultura organizacional, infraestrutura e liderança também são fatores determinantes.

Na sequência, avançamos para a avaliação a quantificação dos dados coletados, utilizando o modelo de avaliação da maturidade dos processos, que é chamado de Diagnóstico empresarial, que foi formulado com base na abordagem mista. Tal metodologia foi adotada

devido à sua baixa complexidade, natureza visual simples e capacidade de fornecer resultados rápidos, com base nas perspectivas identificadas pelo avaliador.

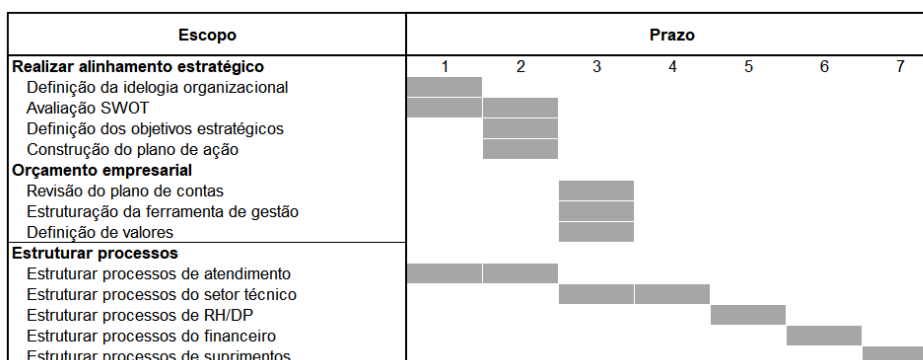
Figuras 2- Modelo de avaliação de maturidade dos processos



Fonte: Empresa pesquisada (2023)

O modelo foi desenvolvido em um formato de planilha Excel (xls) e inclui questionamentos destinados às diversas áreas organizacionais, tais como: Atendimento, Técnico/Operacional, Faturamento, Financeiro, Planejamento Estratégico, Recursos Humanos e Suprimentos. São aproximadamente 200 perguntas que devem ser respondidas pelo avaliador, seguindo a escala Likert de 5 pontos. Após essa etapa, devido à automação da planilha, o modelo trará um resultado rápido acerca do nível de maturidade em cada área, o avaliador irá elaborar o escopo e definirá o prazo (Mês) de acordo com a necessidade e atrelada a expectativa do contratante conforme ilustrado na figura a seguir:

Figuras 3- Modelo de escopo



Fonte: Empresa pesquisada (2023)

Após essa etapa, o escopo é submetido a uma avaliação minuciosa por parte do avaliador, em conjunto com a equipe técnica operacional da empresa, com o propósito de validar o planejamento elaborado.

Seguindo a entrevista semiestruturada realizada com o CEO da organização, foi enfatizado que a empresa já concluiu aproximadamente 350 projetos em diversos segmentos de mercado, e todas as empresas que contrataram seus serviços passaram pelo processo de diagnóstico. No entanto, dada sua vasta experiência de quinze anos na área, o CEO reconheceu a necessidade de capacitar os colaboradores para conduzirem a fase de diagnóstico empresarial, uma vez que a demanda por esse serviço aumentou significativamente. Embora ele tenha estruturado o modelo atualmente adotado pela empresa, a equipe não possui o mesmo nível de experiência e conhecimento acumulado pelo fundador ao longo dos anos. Como resultado, alguns aspectos críticos na avaliação do cenário atual dos clientes não são totalmente abordados. Isso acontece porque a

abordagem de diagnóstico empresarial tende a ser subjetiva e depende do conhecimento técnico e da experiência do coordenador do projeto para considerar certos parâmetros.

Observa-se, portanto, que no cenário atual, as métricas de desempenho dos projetos realizados são avaliadas unicamente com base na satisfação do cliente, a qual atualmente se situa em torno de 78,5%. Devido a isso, consideramos que é necessário rever o fluxo do processo como um meio de garantir resultados com base no parâmetro de nível de maturidade.

Para validar a eficiência do modelo, selecionamos uma amostra de 20 empresas que passaram pelo processo de diagnóstico e concluíram o projeto, com base na abordagem mista. Neste estudo, organizamos as empresas em grupos A, B e C, representando microempresas, empresas de pequeno porte e empresas de médio ou grande porte, respectivamente. Abaixo está a tabela que exhibe o número de empresas em cada categoria, de acordo com o faturamento tendo como base referencial a classificação do SEBRAE (2012).

Tabela 1 - Número de empresa por grupo

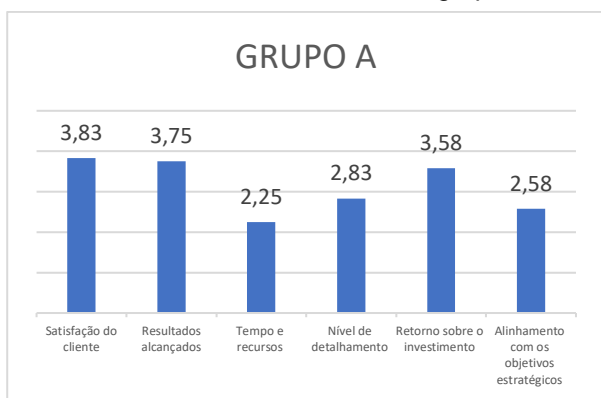
Grupo	Nº de empresas	Classificações	Faturamento anual	%
A	12	Microempresas	até R\$ 360.000,00	60%
B	6	Empresa de pequeno Porte	acima de R\$ 360.000,00 até R\$4,8 milhões	30%
C	2	Empresa de médio ou grande Porte	Entre R\$ 16 milhões, até R\$ 90 milhões anuais	10%

Fonte: Autor (2023)

Avaliar a eficiência de um diagnóstico empresarial envolve a análise da eficácia e abrangência do processo do modelo aplicado em relação aos resultados obtidos ao final do projeto. Com base nos objetivos estratégicos da organização em questão, estabeleceram-se critérios de avaliação para medir a eficiência da metodologia adotada. Esses critérios incluem a Satisfação do Cliente, os Resultados alcançados, o Tempo e recursos empregados, o Nível de detalhamento, o Alinhamento com objetivos estratégicos e o Retorno Sobre o Investimento (ROI). Tais critérios foram quantificados utilizando a escala Likert de cinco pontos através da análise documental dos resultados, na qual a média dos critérios foi utilizada para determinar os níveis de eficiência desses parâmetros de avaliação.

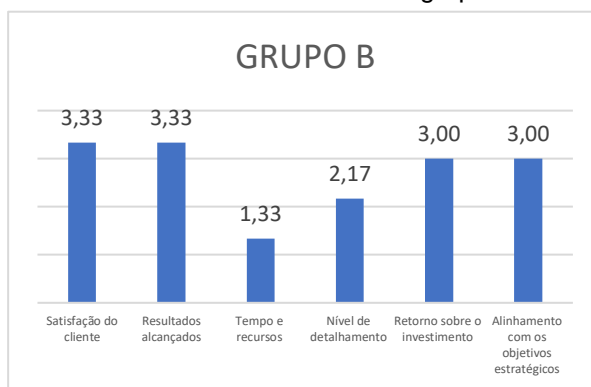
Após a análise dos resultados documentais dos projetos realizados pelas respectivas empresas, os seguintes resultados foram obtidos:

Tabela 2 – Resultados do grupo A



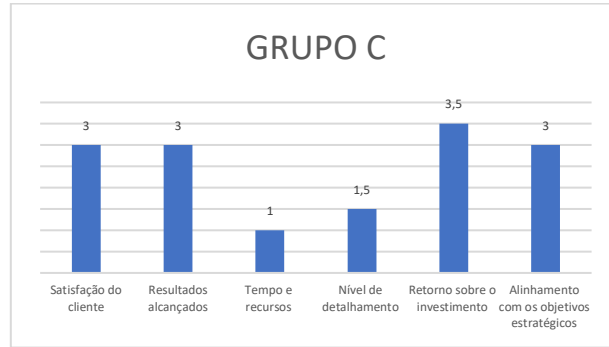
Fonte: Autor 2023

Tabela 3 - Resultados do grupo B



Fonte: Autor 2023

Tabela 4 - Resultados do grupo C



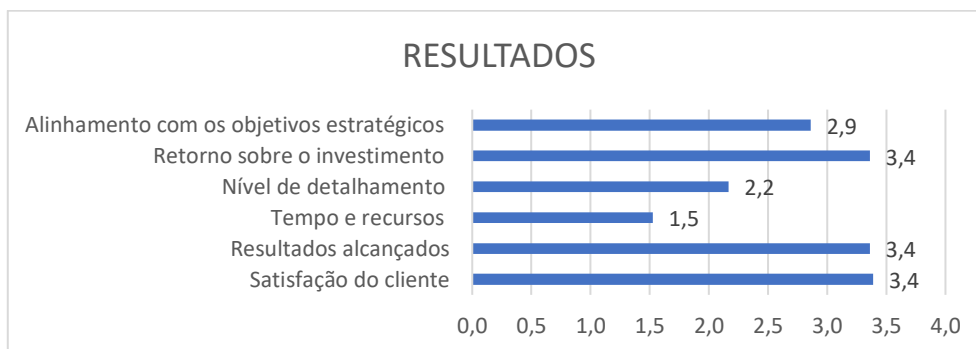
Fonte: Autor 2023

Com base nos resultados, identificamos parâmetros de relevância. O grupo A, composto por microempresas, demonstra maior eficiência em termos de satisfação e entrega de resultados em comparação com os outros grupos. Esse fenômeno pode ser atribuído ao tempo limitado disponível para a coleta de informações na fase de diagnóstico empresarial. Em empresas de maior porte, alguns gargalos podem escapar à identificação do avaliador, e, uma vez que o modelo adotado é quantitativo, as informações frequentemente se mostram incompletas, prejudicando o resultado final nas organizações de grande porte que possui uma operação mais robusta.

Observou-se que o parâmetro tempo apresenta menor eficiência em todos os grupos analisados, seguido pelo nível de detalhamento. Essa situação pode ser justificada pela estrutura do modelo de avaliação. Além disso, constatou-se que o grau de alinhamento com os objetivos estratégicos é mais elevado nas grandes empresas, possivelmente devido à sua tendência a possuir um planejamento estratégico mais estruturado em comparação às microempresas. Isso contribui para que o critério de alinhamento seja melhor estabelecido no grupo de empresa de maior porte.

Contudo ao final, obtivemos o resultado final de cada parâmetro de avaliação apresentado na tabela abaixo:

Tabela 5 – Nível de eficiência por parâmetro



Fonte: Autor 2023

Após a conclusão deste processo, considerando que todos os critérios têm pesos igualitários e utilizando um nível máximo de eficiência de cinco, determinamos que o nível de eficiência do modelo atualmente adotado pela empresa é de 2,8, resultante da média do valor de todos os critérios. Esse valor é considerado relativamente baixo, o que pode afetar negativamente os resultados dos projetos.

5. Conclusão

Compreendemos, através deste estudo, a importância de avaliar a eficiência de um modelo aparentemente simples, mas que exerce um impacto significativo nos resultados de diversas empresas. Ao examinar o processo de diagnóstico adotado por uma empresa do setor de consultoria, identificamos diversos critérios que podem ser levados em consideração visando o melhor desempenho em projetos.

O estudo aponta para oportunidades significativas de aprimoramento no processo e método de diagnóstico empresarial, o qual apresenta algumas vulnerabilidades. Entre essas questões, destaca-se a ausência da condução de um diagnóstico empresarial após a implementação das boas práticas de engenharia de produção. Isso significa que a empresa não consegue quantificar os resultados por meio da avaliação do nível de maturidade, para medir o avanço e/ou estagnação dos processos operacionais do contratante devido à falta da nova aplicação no término dos projetos.

Outro aspecto significativo relacionado ao modelo de avaliação do nível de maturidade é a utilização da escala Likert de cinco pontos, o que resulta em um nível intermediário de detalhamento. Isso implica que o modelo necessita de ajustes, levando em consideração o setor de mercado em questão, e não inclui perguntas específicas direcionadas a critérios qualitativos fundamentais, como cultura organizacional e liderança, que desempenham um papel crucial na análise nessa fase. Adicionalmente, o modelo não oferece explicações para algumas ocorrências, restringindo-se à apresentação de dados numéricos. A notável presença de alta subjetividade significa que a avaliação é fortemente influenciada pelo avaliador, tornando essencial a expertise técnica e experiência para a execução dessa etapa. Além disso, o modelo abriga um grande volume de perguntas, o que pode dificultar o trabalho do avaliador e, conseqüentemente, comprometer o benefício de fornecer informações de forma ágil, devido à sobrecarga de informações necessárias para a conclusão.

Com base nos resultados apresentados, sugerimos a incorporação da avaliação de maturidade através do modelo de capacidade proposto por Fraser Moultrie e Gregory (2002). Esse modelo segmenta o processo em áreas de conhecimento com metas e práticas específicas para alcançar diversos níveis de maturidade. A avaliação é conduzida de forma minuciosa e imparcial, utilizando métodos como questionários, entrevistas e análise de documentos, conduzidos por terceiros. No entanto, é importante notar que a implementação requer recursos, profissionais qualificados e tempo, o que pode ser limitante. Porém, é fundamental considerar esses aspectos ao definir os objetivos estratégicos da organização.

Este estudo fornece uma base sólida para organizações que buscam otimizar suas práticas e melhorar seus resultados empresariais. Durante o desenvolvimento deste estudo, identificamos questões correlatas que poderiam ser exploradas em pesquisas adicionais para aprofundar a compreensão do nível de maturidade das empresas, com foco na gestão de processos. Isso contribuirá para a identificação das principais dificuldades e a proposição de práticas mais adequadas para impulsionar os resultados de negócios. A pesquisa contínua nessa área é fundamental para o avanço da eficácia empresarial e para enfrentar os desafios em um ambiente de negócios em constante evolução.

Agradecimento

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

Referências

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS. BPM CBOK: **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento** AMPMP BPM CBOK V3.0. [s. l.]: ABPMP, 2013.

Bruin, T., Rosemann, M. (2007). **Using the Delphi technique to identify BPM capability areas**. In ACIS 2007 Proceedings, 42, 642-653. Disponível em <https://aisel.aisnet.org/acis2007/42/>.

CAMPOS, A. C. S. M. **Modelos de decisão multicritério para problemas de classificação relativos a bpm–business process management**. 2013. Tese de Doutorado. UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO.

DAFT, Richard L. **Organizações: Teoria e Projetos**. 2. ed. São Paulo: Cengage, 2008.

Davenport, T. H. (1993). **Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology**. Harvard Business Review.

Dijkman, R., Lammers, S., & de Jong, A. (2015). **Properties that influence business process management maturity and its effect on organizational performance**. Information Systems Frontiers, 18, 717-734. doi:10.1007/s10796-015-9554-5

FRASER, P.; MOULTRIE, J.; GREGORY, M. **The use of maturity models / grids as a tool in assessing product development capability**. IEEE Institute of Electrical and Electronics Engineers, 2002. Disponível em: <http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=1038431&isnumber=22257>. Acesso em: 20 set. 2023.

Kerzner, H. (2015). **Strategic planning for process management maturity model**. New York: John Wiley & Sons.

OMG. Business Process Model and Notation (BPMN) Version 2.0. Omg document number: formal/2011-01-03. Object Management Group, 2011. 1-538 p. (version 2.0).

Phungula S.P. 2016. **An evaluation of the water quality and toxicity of wastewater at selected car wash facilities in Tshwane, Gauteng**. Ph.D. Thesis, Environmental Science University of South Africa.

Prado, D. (2009). **Gerenciamento de portfólios, programas e projetos nas organizações**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços.

ROZENFELD, H. et al. **Gestão de desenvolvimento de produtos: Uma referência para a melhoria do processo**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

SANTOS, M. A. P. C. **Maturidade de processos organizacionais: um estudo em uma indústria multinacional do setor de soldagem**. Dissertação de Mestrado Profissional. Mato Grosso, Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade Fume, 2009.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas. **Critérios e Conceitos para a Classificação de Empresas**. Disponível em: Acesso em: 26/04/2012.

Silveira, D.; Tereso, A.; Fernandes, G.; Pinto, J. A. OPM3® Portugal Project: **Analysis of Preliminary Results**. Procedia Technology. Elsevier Ltd. 2009.