



PROJETO DE GRADUAÇÃO

Diagnóstico do nível de gestão de processos de uma empresa do segmento de consultoria utilizando os Fundamentos da Gestão para Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade PNQ.

Por,
Daniel da Silva Machado

Brasília, 09 de setembro de 2022

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

FACULDADE DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

Faculdade de Tecnologia
Departamento de Engenharia de Produção

PROJETO DE GRADUAÇÃO

Diagnóstico do nível de gestão de processos de uma empresa do segmento de consultoria utilizando os Fundamentos da Gestão para Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade PNQ.

Por,
Daniel da Silva Machado

Relatório submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Engenheiro de Produção

Prof. Dr. Annibal Affonso Neto (Orientador) _____

Prof. Dr. Clóvis Neumann, UnB/ EPR _____

Brasília, 09 de setembro de 2022

Agradecimentos

Em primeiro lugar, agradeço a Deus por me guiar e iluminar meu caminho até o presente momento.

Agradeço também a minha mãe Vanucy, meu irmão Davi e a todos meus familiares pelo apoio, incentivo nos momentos difíceis e compreensão das minhas ausências durante a minha graduação.

Ao professor Annibal, agradeço por ter sido meu orientador, pela paciência e por ter desempenhado tal função com dedicação e empatia, aos demais professores pelas correções e ensinamentos que me permitiram apresentar um melhor desempenho no meu processo de formação profissional ao longo do curso. Por fim, agradeço ao meu colega de turma Matheus Pacheco pela amizade e conhecimentos compartilhados.

Daniel da Silva Machado

RESUMO

O gerenciamento de processos de negócio, em linhas gerais, faz parte de uma evolução de várias décadas que tem como objetivo aprimorar a forma como a organização pensa e gerencia seus negócios. O processo de mudança de processos é desafiador, pois rompe paradigmas e tradições que muitas das vezes estão estabelecidos a muito tempo nas empresas. Para promover mudanças na gestão de processos é preciso ir além da ênfase em tecnologia ou domínio de metodologias e ferramentas, é preciso se ter uma compreensão abrangente de onde a organização esteve e onde está, para só então visualizar o que se pode avançar. É necessário identificar os fatores críticos que influenciam no sucesso da gestão de processos para buscar soluções que maximizem os resultados dos processos e consequentemente da empresa. Este projeto teve como propósito apresentar um diagnóstico do nível de gestão de processos de um estudo de caso utilizando os Fundamentos da Gestão para Excelência de avaliação de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ em que foi utilizada um estudo de caso na empresa Alfa e foi constatado que a mesa possui um nível de maturidade consolidado. O objetivo geral foi alcançado, foi possível analisar a gestão de processos da empresa a partir dos fundamentos do PNQ, sua pontuação geral dos fundamentos foi de 377 de 550 pontos que corresponde a 68% de desempenho. Também foi possível identificar pontos de melhoria, principalmente nas fases de avaliação e aprendizagem dos fundamentos, bem como identificar as lacunas sob a luz do referencial teórico.

Palavras-Chave: Gestão de processos; Prêmio Nacional da Qualidade; Reengenharia de Processos; Orientação a processos

ABSTRACT

The management of business processes, in general, is part of an evolution of several decades that aims to improve the way the organization thinks and manages its business. The process of changing processes is challenging, as it breaks paradigms and traditions that are often established in companies for a long time. To promote changes in process management, it is necessary to go beyond the emphasis on technology or mastery of methodologies and tools, it is necessary to have a comprehensive understanding of where the organization has been and where it is, and only then to visualize what can be advanced. It is necessary to identify the critical factors that influence the success of process management to seek solutions that maximize the results of the processes and consequently the company. This project aimed to present a diagnosis of the process management level of a case study using the Fundamentals of Management for Excellence of excellence assessment of the National Quality Award - PNQ in which a case study was used in the company Alfa and was verified that the table has a consolidated level of maturity. The general objective was achieved, it was possible to analyze the company's process management from the fundamentals of the PNQ, its general fundamentals score was 377 out of 550 points, which corresponds to 68% of performance. It was also possible to identify points of improvement, especially in the phases of evaluation and learning of the fundamentals, as well as identifying gaps in the light of the theoretical framework.

Keywords: Process management; National Quality Award; Process Reengineering; process orientation

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fluxo de um processo	14
Figura 2 - Classificações de processos	17
Figura 3 - Gestão de processos para Smith & Fingar	21
Figura 4 - Os Fundamentos da Gestão para Excelência do PNQ	27
Figura 5 - Etapas da pesquisa qualitativa	33
Figura 6 – Empresa Alfa em números	37
Figura 7 - Organograma área de Planejamento e Controle	40
Figura 8 - Organograma área de Operações	40

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais abordagens de gestão de processos e suas características ..	19
Quadro 2 - Níveis de maturidade de processos	50

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Fundamentos, temas e pontuações Dimensão Processos	48
Tabela 2 - Pontuação definida dos fundamentos	52
Tabela 3 - Consolidado dos resultados das avaliações dos fundamentos	56
Tabela 4 - Avaliação do fundamento Pensamento Sistêmico	67
Tabela 5 - Avaliação do fundamento Compromisso com as Partes Interessadas.....	68
Tabela 6 - Avaliação do fundamento Aprendizado Organizacional e Inovação	69
Tabela 7 - Avaliação do fundamento Adaptabilidade	70
Tabela 8 - Avaliação do fundamento Liderança Transformadora.....	71
Tabela 9 - Avaliação do fundamento Desenvolvimento Sustentável.....	72
Tabela 10 - Avaliação do fundamento Orientação por Processos.....	73

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	OBJETIVO GERAL	11
1.1.1	Objetivos específicos.....	11
1.2	JUSTIFICATIVA	11
1.3	METODOLOGIA DO ESTUDO	11
1.4	RESULTADOS ESPERADOS	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1	PROCESSOS.....	13
2.2	REENGENHARIA DE PROCESSOS	14
2.3	TIPOLOGIA DE PROCESSOS	16
2.4	ORIENTAÇÃO A PROCESSOS	18
2.5	GESTÃO DE PROCESSOS.....	20
2.6	BUSINESS PROCESS MANAGEMENT	22
2.7	BALDRIGE NATIONAL QUALITY AWARD	24
2.8	PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE	26
2.8.1	Fundação Nacional da Qualidade	26
2.8.2	Fundamentos da Gestão para Excelência.....	27
3	METODOLOGIA.....	31
3.1	TIPOS E ABORDAGEM DE PESQUISA	32
3.2	FORMAS DE PESQUISA.....	33
3.3	OBJETIVOS DE PESQUISA.....	34
3.4	MÉTODOS DE LEVANTAMENTO DE ESTUDO	34
3.4.1	Estudo de Caso.....	35
3.4.2	Entrevistas.....	35
3.5	OBJETO DE ESTUDO	36
4	SOBRE O ESTUDO DE CASO	37
5	RESULTADOS OBTIDOS.....	42
5.1	APLICAÇÃO DAS ENTREVISTAS.....	42
5.2	SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO MEG	48
5.3	DIMENSÃO PROCESSOS.....	49
5.4	NÍVEIS DE MATURIDADE DOS PROCESSOS.....	50
5.5	DETERMINAÇÃO DA PONTUAÇÃO	51

5.6	RESULTADOS CONSOLIDADOS.....	52
5.7	ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	56
5.8	PROPOSTA DE MELHORIAS	58
6	CONCLUSÕES	61

1 INTRODUÇÃO

A busca pela excelência em gestão é um objetivo comum a todas as organizações que prezam pela melhoria da eficiência da utilização de seus recursos e que almejam maximizar seus resultados. Dumitriu (2018), afirmava que para alcançar efetivamente uma vantagem competitiva de forma sustentável, uma maior eficiência e eficácia do modelo de gestão de negócios, frente às mudanças constantes do cenário organizacional é necessário que os processos sejam analisados, modelados, implementados, executados e monitorados continuamente buscando melhorias e uma gestão sistêmica e integrada.

O Prêmio Nacional da Qualidade PNQ visa promover a qualidade, visa fomentar a melhoria da qualidade de gestão e aumento da competitividade das organizações, através de estímulos para o desenvolvimento cultural, político, científico, tecnológico, econômico e social do Brasil, servir como um referencial para um contínuo aperfeiçoamento, conceder reconhecimento público e notório à excelência da qualidade da gestão para organizações Classe Mundial e também para divulgar as práticas de gestão bem-sucedidas, com vistas ao benchmarking. Um dos temas de avaliação do prêmio é o nível de excelência da empresa em processos, sendo assim, um diagnóstico é um primeiro passo para identificar e entender o cenário atual da empresa em relação ao proposto.

O presente trabalho, apresenta uma pesquisa baseada em um estudo de caso buscando realizar uma avaliação do cenário atual de uma empresa denominada “Alfa” a qual se trata de um nome fictício para preservar a identidade dela, buscando fornecer um diagnóstico do nível de maturidade de gestão com ênfase na dimensão de processos de negócio.

O projeto teve uma estrutura baseada em seis capítulos, em que o primeiro se trata a introdução do tema, objetivos gerais e específicos do estudo e sua justificativa. Já o segundo capítulo apresenta de forma detalhada o referencial teórico utilizado na construção do trabalho, que abrange toda a literatura científica na qual o estudo foi fundamentado. O terceiro capítulo mostra a metodologia utilizada para realizar a análise e diagnóstico da avaliação da maturidade de gestão da empresa em questão. O quarto capítulo da uma descrição breve do caso a ser estudado apresentando informações relevantes da empresa. Em seguida, o quinto capítulo apresenta os

resultados obtidos da avaliação. Por fim, têm-se o sexto capítulo em que são apresentadas as conclusões do estudo.

1.1 OBJETIVO GERAL

Analisar a gestão de processo da empresa Alfa a partir dos Fundamentos da Gestão para Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade PNQ.

1.1.1 Objetivos específicos

- a) Identificar o nível de maturidade de gestão de processos que a empresa se encontra;
- b) Identificar pontos de melhoria da abordagem utilizada pela empresa;
- c) Analisar as lacunas a luz do referencial teórico.

1.2 JUSTIFICATIVA

O mercado competitivo global aumentou a conscientização dos processos de negócios como o paradigma de gestão importante, abandonando a visão de que as organizações são um conjunto de áreas funcionais e partindo para a ótica de que são uma combinação de processos altamente interligados e que necessitam cada vez mais de investimento e desenvolvimento à medida que amadurecem. Assim, a excelência em gestão de processos está se tornando cada vez mais importante e um diagnóstico em relação ao cenário atual ajuda a compreender quais as lacunas e gargalos que a empresa tem referente ao tema.

1.3 METODOLOGIA DO ESTUDO

A metodologia de pesquisa a ser desenvolvida no projeto será um estudo de caso de natureza qualitativa, a qual propõe-se a entender um fenômeno e suas particularidades, através das dimensões, fundamentos e temas de avaliação do Prêmio Nacional da Qualidade.

1.4 RESULTADOS ESPERADOS

Ao final do desenvolvimento do projeto espera-se obter primeiramente um conhecimento mais profundo em relação ao tema de gestão de processos de negócio, posteriormente um diagnóstico do nível de maturidade de excelência em gestão de processos que a empresa Alfa se encontra de acordo com o PNQ. Espera-se obter

também um levantamento de quais lacunas necessitam ser preenchidas da empresa frente ao tema trabalhado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PROCESSOS

No início do século passado, Frederick Taylor concebeu conceitos de eficiência, especialização e medição de desempenho das atividades realizadas nas organizações, de forma a definir um perfil e habilidades requeridas aos seus executores, resultando na especialização de atividades profissionais. A especialização fez com que o domínio de determinada técnica ficasse restrita em torno de alguns profissionais, e desses, em áreas ou departamentos da empresa, chamados de 'silos funcionais'. A busca pela excelência dos silos funcionais resolvia problemas localizados, e observou-se que a excelência dessas atividades não implicava obrigatoriamente na satisfação final do cliente (DE SORDI 2017).

Muitos dos problemas se davam devido à ausência de comunicação ou interação de trabalho entre as diversas áreas funcionais, problemas apontados como "lacunas organizacionais" os quais fizeram as organizações buscarem soluções mais eficazes, onde nasce o conceito de orientação a processos em que o foco passa ser nos processos de negócio, nos resultados que trazem satisfação ao cliente ao invés de enfatizar em estruturas funcionais e hierárquicas (REIJERS, 2006).

Segundo Harmon (2010), houve uma quebra de paradigma na migração da abordagem da melhoria de operações para a melhoria de processos, pressupostos como a separação entre o planejamento e execução das atividades, a especialização das atividades seguindo uma lógica de um colaborador alocado a um posto de trabalho desempenhando uma tarefa foram rompidos e incorporada uma visão voltada para o cliente e o mercado, dando ênfase aos processos como um todo.

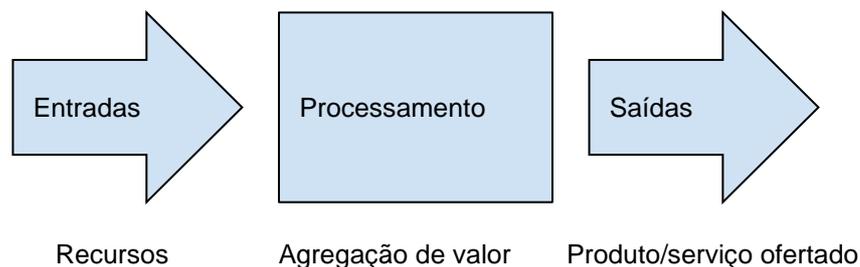
As organizações têm como base questões como estratégia, estrutura, tecnologia, ambiente organizacional e processos para construção de pesquisas e teorias, fato é que os processos vêm sendo um fator relevante dentre essas questões devido a busca por um melhor desempenho (TRKMAN, 2010).

Processo pode ser definido como uma sequência de atividades ou tarefas sequenciais e lógicas com um objetivo comum, a qual se tem uma entrada ou *input* que sofre uma transformação e resulta em uma saída ou *output*. Em uma conotação empresarial, pode-se estabelecer que não existe um produto ou serviço ofertado sem um processo envolvido, as empresas utilizam os recursos como entradas, agregam valor e retornam seja em forma de produto ou serviço (HARRINGTON, 1994).

Hammer e Champy (1994) definem processos como um conjunto de atividades que juntas produzem um resultado de valor para um consumidor. Os processos podem ser entendidos como o que as empresas fazem.

Salerno (1999) apresenta uma definição mais completa acerca de processos, que pode assim ser adaptada como: uma cooperação de atividades e recursos distintos voltados à realização de um objetivo global, orientado para o cliente final, que é comum ao processo e ao produto/serviço. Este processo é repetido de maneira recorrente dentro da organização e está atrelado: a um desempenho, que formaliza o seu objetivo global nível de qualidade, prazo de entrega, uma organização, que materializa e estrutura transversalmente a interdependência das atividades do processo durante sua duração; uma corresponsabilidade dos atores nessa organização com relação ao desempenho global, uma responsabilidade local de cada grupo de atores ao nível de sua própria atividade. A Figura 1 ilustra a definição.

Figura 1 - Fluxo de um processo



Fonte: Autor, 2022.

De acordo com Almeida, et al (2021) os negócios importantes nas empresas necessariamente fazem parte de algum processo, todo produto ou serviço ofertado compõe um processo organizacional pré-estabelecido. Ainda segundo o autor, qualquer atividade que realize uma transformação de uma entrada em uma saída com valor agregado a um cliente, pode ser considerado um processo, desde a compra de uma matéria-prima até a entrega de um produto ou serviço ao consumidor.

2.2 REENGENHARIA DE PROCESSOS

Por volta dos anos 90 surgiram as primeiras publicações sobre a Reengenharia concebidas por Hammer e Champy, onde se atribuiu a utilização da lógica para compreender e melhorar as organizações através das mudanças nos processos, que

pode ser pensada como uma iniciativa que visa redefinir as atividades do negócio que antes possuíam uma abordagem funcional, especializada e hierarquizada em processos integrados, muito também devido a intensificação e avanço na utilização de sistemas de informação, principalmente de Sistemas Integrados de Gestão (SIG), também conhecidos como ERPs. Nesta época, houve também com o crescimento e a consolidação da computação pessoal e da internet, a qual viabilizou diversas outras técnicas de gestão como sistemas de Gestão da Cadeia de Suprimentos (SCM), Gestão do Relacionamento com Clientes (CRM), Gestão de Fluxos de Trabalho (*workflow*). Em consonância com estes eventos veio a adoção da abordagem da visão por processos que é um dos pilares da reengenharia, a qual foi incorporada ao arsenal de tecnologias das organizações produtivas (BOSILJ-VUKŠIĆ, et al, 2008).

O Sistema Toyota de Produção (STP) a qual tinha como princípio a eliminação das perdas, buscando obter o máximo de economia de recursos fortalecia a ideia de que o processo deveria ser analisado antes de buscar uma melhoria pontual em uma operação específica. A busca por uma produção enxuta, reduzindo os desperdícios, é uma característica da cultura oriental e se torna fundamental para o conceito de processos, na qual uma perda pode ser caracterizada como atividades que não geram valor para o cliente (SCHWEIZER, 2011).

Para Silva, et al (2022) um dos principais desafios atuais é fazer com que as empresas se tornem cada vez mais competitivas, maleáveis e produtivos e que na conjuntura atual do cenário global, há uma tendência de que progressivamente o mercado se torne mais intolerante com organizações que são antiquadas, pois as companhias não podem ser contrárias as transformações. O autor defende a reengenharia como um instrumento de mudança nas organizações, sendo um mecanismo de inovação organizacional.

É importante buscar a inovação e aumento da eficiência nos processos para se adequar a esse cenário, a reengenharia de processos, melhoria contínua são exemplos dessa busca, mas deve-se entender que nem sempre é possível implementar ações transformadoras por toda a organização, sendo necessário considerar a perspectiva das partes interessadas e a tipologia dos processos para estabelecer critérios para priorizar os processos a serem transformados (LAURINDO, 2021).

2.3 TIPOLOGIA DE PROCESSOS

De acordo com Garvin (1998) três abordagens básicas para processos organizacionais:

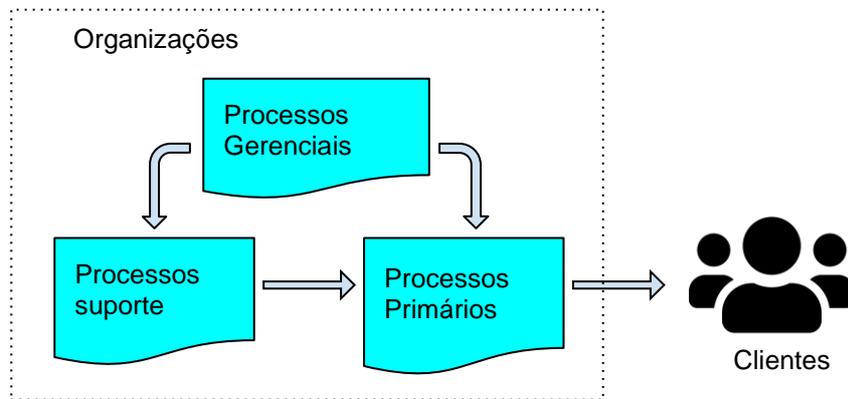
i) Processos de trabalho ou primários, uma abordagem que têm suas bases na engenharia industrial, as organizações realizam seu trabalho por meio de cadeias interligadas de atividades que passam departamentos e grupos funcionais, as quais podem ser convenientemente agrupadas em duas categorias: processos operacionais, que criam, produzem e entregam produtos e serviços que os clientes desejam e processos administrativos que não produzem os resultados que os clientes desejam, mas que ainda são necessários para o funcionamento do negócio.

ii) Processos comportamentais, uma abordagem que nasce da teoria organizacional e na dinâmica de grupo, concentra-se em padrões de comportamentos que nasceram na organização e que refletem as características de agir e interagir, ou seja, envolve a coleta, circulação e interpretação de informações. Dentro dos processos comportamentais ainda pode-se segmentar em três processos: processos de tomadas de decisão que tem como características a complexidade, envolvem vários estágios, um grande número de pessoas em diversos níveis e que podem ser moldados pelo contexto administrativo, estrutural e estratégico; processos de comunicação os quais têm como principal característica a interação entre os grupos e que são baseados na qualidade e riqueza das atividades de comunicação e que é bastante difícil a sua previsão devido às inúmeras formas de serem executadas. Por fim, se tem os processos de aprendizagem organizacional que envolvem a criação e aquisição de novos conhecimentos e estabelecimentos dos já existentes. Os três processos comportamentais são complementares e sinérgicos, interagem de maneiras previsíveis e se reforçam mutuamente.

iii) Processo de mudança, uma abordagem que tem raízes principalmente na gestão estratégica, aos quais concentram-se em sequências de eventos ao longo do tempo e que são explicitamente dinâmicos, projetados para apresentar uma resposta conforme o cenário atual e que possuem três componentes: um conjunto de condições iniciais, um ponto final funcional e um ponto emergente de mudança;

Outra classificação muito utilizada na literatura é quanto ao tipo de propósito em relação à finalidade dos processos. A Figura 2 apresenta as relações entre as classificações de processos.

Figura 2 - Classificações de processos



Fonte: Adaptado DUMAS 2013.

Os processos de gerenciais estão relacionados com a gestão da empresa, buscam promover a realização das atividades e recursos hoje e no futuro, da maneira mais adequada possível; os processos finalísticos estão relacionados com a produção e/ou entrega dos produtos ou serviços que são ofertados, possuem a característica de serem transversais, do início ao fim e servem de base para a priorização dos fluxos de objetos ao longo das atividades que integram os processos; por fim, os processos de suporte ou apoio que dão são aqueles que dão suporte aos outros processos, de modo geral, descarregam ou incorporam atividades, buscando viabilizar a realização dos demais processos (DUMAS, 2013).

A Teoria das Restrições (TOC), do inglês *Theory of Constraints*, utiliza o conceito de processos associado à investigação e identificação de recursos que limitam o desempenho do sistema produtivo. A TOC parte da premissa que todo sistema existe uma restrição, um ponto que reduz a taxa de fluxo e que quando identificado e tratado, o mesmo viabiliza o aumento da taxa de saída, ou seja, promove ganhos para todo o sistema produtivo. A orientação a processos promove uma visão sistêmica de todo o processo permitindo identificar com uma maior facilidade essas restrições (RHEE, et al., 2010).

Os processos organizacionais necessitam ser gerenciados de forma a buscar o seu melhor desempenho, o tópico a seguir apresenta a evolução histórica da gestão de processos nas organizações.

2.4 ORIENTAÇÃO A PROCESSOS

Há diversas abordagens de gestão de processos e são metodologias essenciais para identificar as características da gestão e buscar melhorias. Paim, et al. (2009) define que existem três principais, sendo elas:

i) Gestão de processos funcionais: uma abordagem funcional a qual segue a linha da administração científica de Taylor, com características de silos, desconhece a ideia de processos transversais, no qual há interação entre mais de uma unidade funcional, os processos não são documentados e desconhecidos pela maioria dos colaboradores. As melhorias surgem dos departamentos e não dos processos.

ii) Gestão funcional de processos transversais, nesta abordagem a gestão é realizada através dos processos, centrada na ideia de que eles devem dar suporte a coordenação do trabalho, mas preservando a estrutura organizacional de especialização e divisão do trabalho corroborando com as ideias de Porter, que já havia reforçado a importância das interações entre as operações através da cadeia de valor como uma questão central para as organizações. Deming (1990) criou a representação das conexões por toda a organização, partindo do fornecedor até o cliente, as quais serviram de base para que o processo fosse medido e melhorado. Davenport e Short (1995), definiram a orientação por processos como uma nova engenharia baseada na tecnologia da informação e no redesenho de processos, porém o conceito que mais se popularizou foi o de Hammer e Champy de melhoria de processos e reengenharia.

Um ponto comum a todas as definições é que a cultura organizacional deveria formar uma cultura de processos de negócio baseada em lógicas multifuncionais, orientada aos clientes e com o pensamento de processos e sistemas (RUMMLER e BRACHE, 1995).

Reijers (2006) sob a luz das definições anteriores, estabelece que a orientação por processos também é fruto da redução da ênfase na hierarquia e nas estruturas funcionais e por outro lado do aumento no foco em cadeias de operações de negócio, orientadas por uma lógica de cliente a cliente, reforçando a noção de recebimento de uma demanda até a entrega, o processo de atendimento completo da demanda. Ainda segundo o autor, ele reforça e considera que a orientação por processos foi fundamental para o sucesso de iniciativas de desenho ou reengenharia de processos, reforça também a noção de organização horizontal e centrada em processos.

iii) **Gestão por processos:** nesta abordagem, diferente das anteriores, é apresentada a necessidade de alteração na estrutura organizacional e em outros elementos do projeto organizacional, buscando priorizar os processos de uma forma gerencial frente a estrutura funcional hierarquizada, saindo de uma lógica funcional para uma lógica funcional, buscando também a priorização dos resultados e clientes. Enquanto na estrutura organizacional as decisões na gestão de processos funcionais tendem a ter mecanismos de coordenação, capacitação, reconhecimento, sistemas de informação, avaliação de desempenho, alocação de recursos financeiros, reprojeto de processos e tratamento de requisitos de clientes centrados nas unidades funcionais, já na gestão por processos, essas decisões são orientadas prioritariamente pelos processos (MCCORMARK e JOHNSON, 2001).

A gestão por processos, a orientação por processos e uma estrutura organizacional por processos, se tornaram algo desejado pelas organizações, principalmente as quais a gestão está em torno de processos, pois garante uma maior interação com os clientes, demandas com maior agilidade e velocidade na produção e entrega de produtos. Para alcançar essas premissas é necessário incluir grupos ou unidades responsáveis pelo processo como um todo, com competências individuais ou grupos, promovendo mudanças estruturais para a organização. (PAIM, et al., 2009).

O Quadro 1 sintetiza as principais características das abordagens de gestão de processos.

Quadro 1 - Principais abordagens de gestão de processos e suas características

Gestão de processos funcionais	Gestão funcional de processos transversais	Gestão por processos
<p>Baixa orientação para o mercado ao qual a organização atende;</p> <p>Os objetivos são prioritariamente departamentais;</p> <p>As lógicas de avaliação de desempenho são localmente definidas;</p> <p>As competências dos indivíduos não ultrapassam as fronteiras</p>	<p>Cultura de gestão baseada na visibilidade e no entendimento dos processos;</p> <p>Mensurar o desempenho dos processos e não somente das funções ou departamentos funcionais;</p> <p>Ter práticas para que os processos sejam melhorados quando necessário;</p>	<p>As pessoas trabalham no processo e não mais nas áreas funcionais da empresa, que deixam de existir ou perdem importância;</p> <p>Pessoas e equipes que promovem melhorias para clientes são reconhecidas pela organização como um todo;</p> <p>Os objetivos são definidos visando o cliente;</p>

<p>funcionais;</p> <p>A remuneração, o reconhecimento e a premiação são departamentais;</p> <p>O orçamento é definido e aplicado sem considerar os processos transversais;</p> <p>Não há unidades organizacionais responsáveis pelos processos como um todo;</p>	<p>Promover a integração e reduzir os conflitos interdepartamentais;</p> <p>Reforçar a noção de que o foco em processos é um meio para ter foco em clientes finais;</p> <p>Criar uma responsabilidade compartilhada sobre o processo transversal e definir as responsabilidades pelas partes componentes do processo.</p>	<p>As recompensas e os bônus estão baseados na capacidade de atingir melhorias nos processos;</p> <p>As pessoas veem o negócio como uma série de processos interdependentes;</p> <p>Os papéis da gestão de processos passam a estar formalmente enfatizados nas descrições de cargos;</p> <p>A informação segue diretamente para onde é necessária, sem o filtro da hierarquia.</p>
--	---	---

Fonte: Adaptado PAIM, et al., 2009.

As organizações por processos necessitam trabalhar em grupo multidisciplinares para que seja possível gerenciar o processo como um todo, as estruturas organizacionais orientadas por processos transversais compreendiam a lógica de que uma equipe ou grupo era responsável pelo processo como um todo, mas com a estrutura funcional mantida os grupos eram homogêneos, com perfis com competências semelhantes e funcionais. (GALBRAITH, 2000).

A evolução do tema gestão de processos culminou na metodologia de gestão de processos chamada BPM, sigla do inglês, *Business Process Management*, a qual pode ser traduzida como gestão de processos de negócio. O tópico apresenta de forma mais clara a definição da metodologia.

2.5 GESTÃO DE PROCESSOS

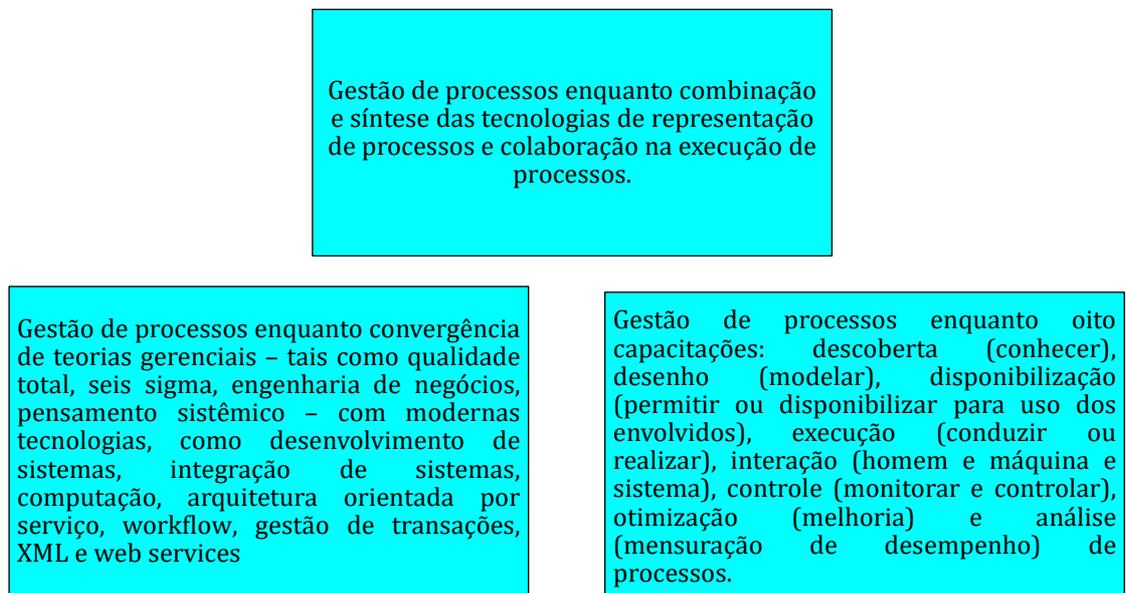
As organizações sempre tiveram interesse na investigação e entendimento dos seus processos, pois o gerenciamento deles implica em uma ação básica para uma resposta mais efetiva em relação às mudanças que ocorrem constantemente no ambiente de atuação, ou seja, a empresa necessita ter uma característica adaptativa em relação aos desafios que surgem, coordenando as atividades rotineiras fazendo com que ela aprenda a gerir seus processos e também consiga fortalecer a sua competitividade (SUŠA VUGEC et al., 2019) .

Harmon (2003) entendia que a gestão de processos era centrada na melhoria, redesenho e automatização dos processos, através de uma lógica de implementação de mudanças no negócio, ele propôs o termo *Business Process Change*. As duas

principais contribuições estão: i) Na apresentação que um gestor deve analisar para realizar a gestão de processos que teve forte contribuição de Rummler & Brache (1995), definidos com níveis de análise, passando pela organização e seu ambiente, cadeia de valor, processos e subprocesso e as atividades e desempenho; e ii) Na definição do trabalho gerencial, o qual é relacionado com ênfase em quatro responsabilidades: identificar as metas a serem alcançadas, organização de atividades para se alcançar essas metas; monitoramento dos resultados das atividades para assegurar que elas atinjam as metas definidas; e o diagnóstico de problemas e posterior resolução dos mesmos quando um resultado não for consistente. (PAIM, et al., 2009).

A definição de gestão de processos de Smith & Fingar envolve três pontos centrais aos quais estão expressos na Figura 3.

Figura 3 - Gestão de processos para Smith & Fingar



Fonte: Adaptado PAIM, et al., 2009.

Smith & Fingar (2003) afirmaram que os processos estão dentro de um processo evolutivo na qual eles passam por uma fase na qual os processos além de serem gerenciado devem ser informatizados, mas se atentando a integração e a lógica de melhorar e implementar processos, devido a característica da adaptação a

mudanças. Para os autores, a gestão de processos deveria partir da tecnologia de informação, tendo a capacidade de descobrir o que é feito pelas organizações, gerenciar o ciclo de melhoria e otimização de forma mais rápida, partindo direto para a implementação e a operação dos processos, intitulado de “A Terceira Onda” da gestão de processos. O novo paradigma considera que a habilidade de realizar mudanças é mais importante que a criação de um processo e que toda a cadeia de valor seja monitorada, melhorada continuamente e otimizada.

Ainda segundo os autores, eles classificaram a administração científica de Taylor como a primeira onda. A segunda onda veio com reengenharia de processos, a automação com o uso dos ERP, dos pacotes de prateleira e dos sistemas de workflow, mas que, entretanto, não conseguiram incorporar práticas de gestão de processos, principalmente no que tange à forma de controlar os processos.

2.6 BUSINESS PROCESS MANAGEMENT

O primeiro passo para a aplicação do BPM é modificar a orientação da organização para processos, ou seja, instituir uma gestão por processos, trata-se de uma construção que consiste em várias dimensões, mas a principal é focar nos seus processos de negócio que impactam os seus clientes, em vez de enfatizar estruturas funcionais e hierárquicas. Vale ressaltar que não incorpora apenas a descoberta, projeto, implantação e execução de processos de negócios, mas também interação, controle, análise e otimização de processos através de um processo de gestão contínuo. (KOHLBACHER, 2010).

Outra definição importante é que o BPM pode ser entendida como uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar ou projetar, executar, medir, monitorar e controlar processos de negócio, sendo eles automatizados ou não, com o objetivo de alcançar consistência e resultados alinhados aos objetivos estratégicos da organização, envolvendo, ainda, com ajuda de tecnologia, formas de agregar valor, melhorias, inovações e o gerenciamento dos processos ponta a ponta, levando a uma melhoria do desempenho organizacional e dos resultados de negócios (ALMEIDA, *et al*, 2021).

A implementação de BPM não é uma tarefa fácil, pode-se afirmar que os principais problemas se concentram nas barreiras humanas, falta de envolvimento e interesses ocultos, devido ao cenário de mudança no contexto de gestão por

processos. Entretanto, ao ser implementada pode-se observar benefícios e consequências positivas de longo prazo. (PAIXÃO, 2014).

Segundo Minnone (2012), a gestão de processos de negócios BPM auxilia a organização, de acordo com as métricas orientadas para o processo derivadas de seus objetivos estratégicos, na análise, modelagem, implementação, execução, monitoramento/control e melhoria contínua dos processos de negócios. Isso potencialmente leva ao aumento da produtividade organizacional, qualidade e inovação. Em outras palavras, os processos de negócios e a clareza de seu design determinam em grande parte a qualidade, o grau de inovação e a produtividade das organizações.

Suša Vugec, et al (2019) define que, o desempenho organizacional é a comparação das metas e objetivos de uma organização com seu desempenho real em três áreas distintas: desempenho financeiro, desempenho de mercado e valor para o acionista. As organizações, hoje em dia, tornaram-se mais orientadas a processos a fim de melhorar seu desempenho operacional. A arquitetura de negócios BPM garante que o desempenho do processo e as melhorias do processo sejam quantificados, buscando maximizar a utilização dos recursos fazendo que o custo, tempo de execução das tarefas, retrabalho e desperdícios sejam minimizados, refletindo em um melhor desempenho organizacional. (DUMITRIU, 2018).

A oportunidade de aplicar BPM juntamente com metodologias lean é interessante devido aos objetivos comuns em relação a melhoria contínua e pelos aspectos complementares entre as abordagens. TQM/Lean/Six Sigma pode ajudar a melhorar o BPM através de ferramentas especializadas, uma metodologia clara, abordagens baseadas em dados fortes e poderosos. A metodologia DMAIC em conjunto com uma infraestrutura de melhoria especializada pode ser facilmente empregada em atividades relevantes de projeto, modelagem, execução, monitoramento e otimização de processos de negócios. (SOARE, 2012).

A gestão da qualidade total teve um papel histórico na evolução da teoria de processos e gestão de processos, as técnicas de melhoria baseada em processos foram amplamente difundidas por meio do Controle Estatístico de processo, a certificação das normas ISO 9001 e as competições por prêmios de excelência em qualidade, como é o exemplo do Malcolm Baldrige National Quality Award que é estadunidense e do Prêmio Nacional da Qualidade que é o Brasileiro, aos quais

possuem pontuações exclusivas para avaliação da empresa no que tange o tema de processos. O próximo tópico apresenta informações mais detalhadas a respeito das duas premiações.

2.7 BALDRIGE NATIONAL QUALITY AWARD

O Prêmio Nacional de Qualidade Malcolm Baldrige reconhece organizações dos EUA de diversos setores pela excelência de desempenho, sendo o único reconhecimento formal da excelência do desempenho de organizações públicas e privadas dos Estados Unidos concedido pelo Presidente dos Estados Unidos. É administrado pelo Baldrige Performance Excellence Program, que é baseado e gerenciado pelo National Institute of Standards and Technology (NIST), uma agência do Departamento de Comércio dos EUA. O Baldrige Excellence Framework tem três partes: i) os critérios para excelência de desempenho, ii) valores e conceitos centrais e iii) diretrizes de pontuação (GHAFOOR *et al.*, 2021)

A estrutura atende a dois propósitos principais: i) ajudar as organizações a avaliar seus esforços de melhoria, diagnosticar seu sistema geral de gestão de desempenho e identificar seus pontos fortes e oportunidades de melhoria e ii) identificar os ganhadores do Prêmio Baldrige que servirão como modelos para outras organizações. (KARAMBELKAR, e BHATTACHARYA, 2021).

As organizações são avaliadas em sete categorias, as quais estabelecem os critérios de excelência de desempenho de Baldrige com uma pontuação associada, totalizando 1000 pontos, trata-se de uma estrutura que qualquer organização pode utilizar:

Liderança: verifica como os executivos sêniores realizam a gestão das organizações e como a organização lida com suas responsabilidades para com os clientes e para com o ambiente em que ela está inserida.

Planejamento estratégico: verifica como a organização realiza seu planejamento, a definição das diretrizes estratégicas e como determina os principais planos de ação.

Foco no cliente: analisa como a organização determina os requisitos e expectativas dos clientes e mercados, como é construído o relacionamento, como os requisitos são satisfeitos e como se retém clientes.

Medição, análise e gestão do conhecimento: examina o gerenciamento, o uso efetivo, a análise e o aprimoramento de dados e informações para oferecer suporte aos principais processos da organização e ao sistema de gestão do desempenho da organização.

Colaboradores: analisa como a organização auxilia seus colaboradores para que eles desenvolvam todo o seu potencial e como eles estão alinhados com os objetivos da organização.

Operações ou gerenciamento de processos: investiga aspectos de como os principais processos de produção/entrega e suporte são projetados, gerenciados e aprimorados.

Resultados: analisa o desempenho e a melhoria da organização em suas principais áreas de negócios: satisfação do cliente, desempenho financeiro e de mercado, recursos humanos, desempenho de fornecedores e parceiros, desempenho operacional, governança e responsabilidade social. A categoria também examina o desempenho da organização em relação aos seus concorrentes.

De acordo com Bucelli e Costa Neto (2013), os critérios utilizados pelo prêmio tem por objetivo identificar as empresas que possuem qualidade na gestão, práticas, padrões de gestão e trabalho que sejam exemplares, garantindo bons resultados nos aspectos importantes para seu sucesso, não são como as normas internacionais utilizadas para certificação, são mais abrangentes, não busca apenas definir os requisitos mínimos para os processos principais do negócio. As empresas que se candidatam ao prêmio recebem um relatório elaborado por um corpo técnico independente de competência reconhecida e que atuam em uma banca examinadora de maneira voluntária e esse relatório é uma fonte rica de informações a partir da qual uma organização pode realizar melhorias necessárias para nos seus processos de negócio.

É importante mencionar que uma empresa que se candidata a esse prêmio deve realizar uma criteriosa autoavaliação, analisando sistematicamente todos os seus processos, pois o foco da premiação está nos processos de produção e administrativo. Um caso interessante é o da Motorola, que já foi premiada com o Malcolm Baldrige National Quality Award e desenvolveu um programa de certificação de certificação de fornecedores bem elaborado, promovendo uma melhoria contínua e um dos requisitos é que todo fornecedor que tem interesse em realizar negócios

com a Motorola deve se candidatar ao prêmio Malcom Baldrige, devido os critérios do prêmio servirem de base para autoavaliação do fornecedor e para a Motorola acompanhar seu desenvolvimento (MARINHO, e NETO, 1997).

Winn e Cameron (1998), realizou um estudo buscando examinar a estrutura do programa do prêmio Malcom Baldrige aplicada a instituições de ensino e constatou que as descobertas tanto para o conhecimento acadêmico quanto para o comportamento gerencial, embora em retrospecto não sejam surpreendentes, são, no entanto, dignas de nota e destacou duas principais: 1) Com poucas exceções, os líderes não têm impacto direto nos resultados organizacionais. Sua influência é sentida através dos sistemas e processos que eles estabelecem e gerenciam. Ao contrário da sabedoria popular e das histórias que aparecem com frequência na imprensa popular, o carisma pessoal e a força da personalidade não são probabilidade de levar um líder longe; 2) Como as relações previstas entre as dimensões na estrutura não foram apoiadas pelos dados, foi construída uma estrutura alternativa que pode orientar faculdades e universidades em sua busca pela qualidade, evidenciando que a depender do contexto, alguns critérios precisam ser priorizados e que parte das dimensões tem particularidades significativas em relação ao segmento de atuação da organização.

O prêmio americano serviu também de inspiração para a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) na criação do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ).

2.8 PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE

2.8.1 Fundação Nacional da Qualidade

A Fundação Nacional da Qualidade FNQ atua em disseminação, educação, diagnóstico e consultoria com foco na gestão voltada para a excelência e transformação das organizações do Brasil, a qual foi fundada em 1991 por 39 organizações públicas e privadas, uma entidade sem fins lucrativos, criada para administrar o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e as atividades decorrentes do processo de premiação, em todo o território nacional, além de fazer a representação institucional externa do PNQ nos fóruns internacionais.

Em 2005 foi realizada uma eleição com o objetivo de instituir uma nova Governança na Assembleia Geral Ordinária, a qual reformula a sua logomarca e passa a se chamar, de fato, Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), anteriormente

tinha como nome Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ). A FNQ incorporou o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) com novas práticas com tendências de organizações de classe mundial.

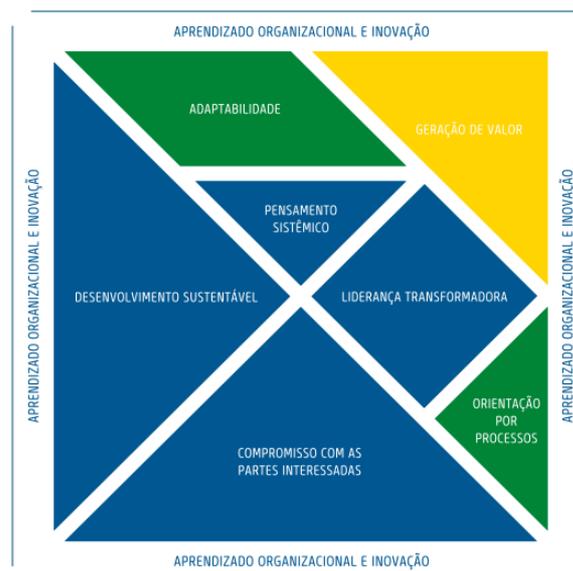
Concedido pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) constitui o maior reconhecimento público à excelência da gestão das organizações com sede no Brasil. O processo visa estimular o desenvolvimento do país, promover a melhoria da qualidade da gestão e o aumento da competitividade das organizações.

2.8.2 Fundamentos da Gestão para Excelência

Os fundamentos do PNQ são baseados no Modelo de Excelência da Gestão (MEG), o qual reflete a experiência, o conhecimento e o trabalho de pesquisa de diversas organizações públicas e privadas, universidades e especialistas do Brasil e do exterior, estando baseado em oito fundamentos da gestão para excelência, que se desdobram em temas e seus respectivos processos e que são expressos em características tangíveis e mensuráveis quantitativa e qualitativamente. A

Figura 4 apresenta as dimensões avaliadas.

Figura 4 - Os Fundamentos da Gestão para Excelência do PNQ



Fonte: Modelo de Excelência da Gestão (MEG), 2022.

O presente trabalho aprofundará no tema de processos ou também expresso como orientação por processos, que consiste no reconhecimento de que a organização é um conjunto de processos, que precisam ser entendidos de ponta a ponta e considerados na definição das estruturas: organizacional, de trabalho e de gestão. Os processos devem ser gerenciados visando à busca da eficiência e eficácia nas atividades, de forma a agregar valor para a organização e partes interessadas (MEG, 2022).

A orientação por processos segundo o guia de referência da gestão para excelência pode ser subdividido em três categorias:

- I. Informações organizacionais, onde se avalia:
 - a. O desenvolvimento dos sistemas de informação e comunicação, o qual pode compreender: a compatibilização da infraestrutura com o crescimento do negócio e da demanda por informações e comunicação; a integração, incluindo alinhamento com os processos; a integração; a avaliação da satisfação dos usuários dos serviços de informação e comunicação e melhorias;
 - b. A segurança de informação, a qual pode compreender: o estabelecimento de requisitos de segurança da informação; a avaliação de riscos de segurança da informação; e o tratamento dos riscos com foco na garantia da confidencialidade, integridade, disponibilidade, autenticidade, confiabilidade, responsabilidade e não repúdio.
- II. Gestão por processos, em que se avalia:
 - a. Modelagem, compreendendo, a estruturação da cadeia de valor; desdobramento da cadeia de valor; mapeamento dos processos; definição dos requisitos aplicáveis aos processos considerando também os advindos das partes interessadas;
 - b. Gerenciamento do desempenho, o qual pode compreender a padronização, controle, incluindo indicadores de processos;
 - c. Projeto, o qual pode compreender: a análise e melhoria dos processos, considerando a eficiência, eficácia e produtividade dos mesmos e da aplicação de recursos, assim como métodos para reduzir a variabilidade, aumentar a confiabilidade e a ecoeficiência; incorporação de novas tecnologias; definição dos indicadores de processos; identificação e

desenvolvimento de competências atuais e futuras; avaliação dos riscos dos processos e implantação do novo processo ou do processo redesenhado ou remodelado;

- d. Análise da estrutura organizacional, que pode compreender: a definição de autoridade e responsabilidade; planejamento do quadro de pessoal, próprio e terceiro, no curto e longo prazo, considerando a produtividade dos processos; definição de novas modalidades de trabalho; compartilhamento entre a estrutura atual com o dimensionamento desejado;

III. Produto, em que se avalia:

- a. Desenvolvimento de produtos que pode compreender: avaliação do negócio; definição do escopo; projeto do produto, incluindo testes, validação, incorporação de novas tecnologias; monitoramento do projeto de desenvolvimento; lançamento; acompanhamento dos indicadores dos produtos desenvolvidos.

Vale ressaltar que os Fundamentos da Gestão para Excelência consistem em um conjunto de valores e princípios que revelam padrões culturais internalizados em organizações de Classe Mundial, ou seja, organizações que são reconhecidas internacionalmente por meio de seus processos e resultados. Os fundamentos não são aspectos isolados de gestão, mas sim interrelacionado o que o caracteriza como um modelo verdadeiramente holístico, aos quais são materializados no sistema de gestão de uma organização, por meio de um conjunto de processos de natureza gerencial (MEG, 2022).

O FNQ no Brasil tem a função de ser uma instituição que propaga esse modelo de gestão na busca pela validação do gerenciamento de recursos na organização, pois aliado com a governança corporativa e com a gestão da qualidade, fortalece a estratégia das empresas, sua imagem e posicionamento perante os concorrentes. A governança corporativa, assim como o modelo de gestão, pode ser implementada em empresas de qualquer segmento ou porte, a utilização das boas práticas contidas nela garante as partes interessadas um retorno elaborado e adaptado aos requisitos e exigências do mercado, sendo estrategicamente utilizada para buscar vantagens competitivas. Nesse sentido, MEG que é um modelo reconhecido internacionalmente,

se alinha aos princípios da governança corporativa, servindo como base para a organização demonstrar seu comprometimento com a busca de resultados sustentáveis. (DO CARMO OLIVEIRA, et al, 2021).

Segundo Ramos (2011), a excelência em uma organização depende principalmente da capacidade de continuar a buscar seus objetos em uma completa harmonia com seu ecossistema e que o FNQ entende que as organizações são como sistemas vivos, que fazem parte de um ecossistema complexo, com os quais interagem e de que dependem e que são fundamentais a partir dos seus critérios para que as organizações consigam obter um melhor desempenho.

A obtenção de um instrumento que possibilita a estruturação e aperfeiçoamento dos processos da organização, visto que, este auxilia na padronização e propagação de padrões por todas as partes envolvidas tanto nos processos de apoio, negócio e gerenciais é a principal vantagem de adotar o MEG, pois muda o posicionamento da empresa perante as dificuldades. Entretanto é necessário manter o foco nos processos gerenciais, mas sem que interfira negativamente nos outros processos. Os gestores devem ter uma visão clara do que almejam no futuro, focando na em satisfazer a necessidades dos seus clientes, tomando decisões com base em fatos e princípios (BUCELLI E COSTA NETO, 2013).

3 METODOLOGIA

A ciência pode ser considerada como um conjunto de conhecimentos que são adquiridos através da utilização adequada de métodos aos quais permitem controlar os fenômenos e fatos estudados, fazendo com que o conhecimento possa ser fixado por meio da observação ou experimentação. De forma geral, a ciência pode ser definida com base em duas ideias principais, uma baseada nas condições e contexto a qual ela se desenvolve e está inserida que é conhecida como a parte prática e a outra baseada na parte conceitual e metodológica da ciência, conhecida como teoria (GRAY, 2012).

É possível propor inúmeras formas de classificações das ciências, entretanto, convencionalmente elas são categorizadas quanto ao seu conteúdo podendo ser uma ciência formal ou não empírica, a qual buscam investigar objetos que não se referem a nenhum fenômeno da realidade ou factual, podendo ser também uma ciência factual e empírica, a qual trata-se dos fatos, buscando compreender as relações entre os fenômenos observados ou percebidos no mundo. Outra categorização é quanto ao seu caráter que pode ser uma ciência pura, que diz respeito à ciência pela ciência, focada no conhecer pelo conhecimento e para conhecer, a principal base da ciência teórica, ou pode ser uma ciência aplicada que busca adquirir um conhecimento visando aplicá-lo para solucionar problemas práticos, sendo um alicerce para o desenvolvimento tecnológico (WAZLAWICK, 2014).

O método pode ser definido como um conjunto de procedimentos estruturados, sistematizados com objetivos claros e definidos para que possa ser compreendido, e que quando replicado o estudo em condições parecidas seja possível obter resultados semelhantes e comparáveis. Já a pesquisa é um conjunto de processos sistemáticos e empíricos destinados ao estudo de um fenômeno apresentando variadas formas e técnicas, sendo dinâmica, mutável e evolutiva. Dessa forma, pesquisa e método são ferramentas muito importantes para a produção técnico-científica, sendo complementares, pois a pesquisa consiste em um trabalho realizado através da investigação e para fazê-la é necessário um método, ou seja, é preciso definir e o caminho a ser trilhado para se chegar ao destino desejado (BÊRNI; FERNANDEZ, 2012).

3.1 TIPOS E ABORDAGEM DE PESQUISA

Segundo Gutting (2017), as pesquisas podem ser divididas conforme a sua ênfase, a qual pode ser: pesquisa pura ou básica em que seu objetivo principal consiste na evolução do conhecimento científico, sem o compromisso com a aplicabilidade dos resultados a serem obtido ou pode ser uma pesquisa aplicada a qual é realizada com a finalidade de resolver problemas ou necessidades concretas e imediatas.

As pesquisas também podem ser classificadas conforme a sua abordagem, em quantitativas, qualitativas e mistas, a característica comum entre elas é que todas no seu desenvolvimento realizam observação e avaliação de fenômenos e, com base nisto, criam se suposições que podem vir a ser comprovadas ou não na análise dos dados. A partir dos seus resultados novas conclusões podem ser propostas (GÜNTHER, 2006).

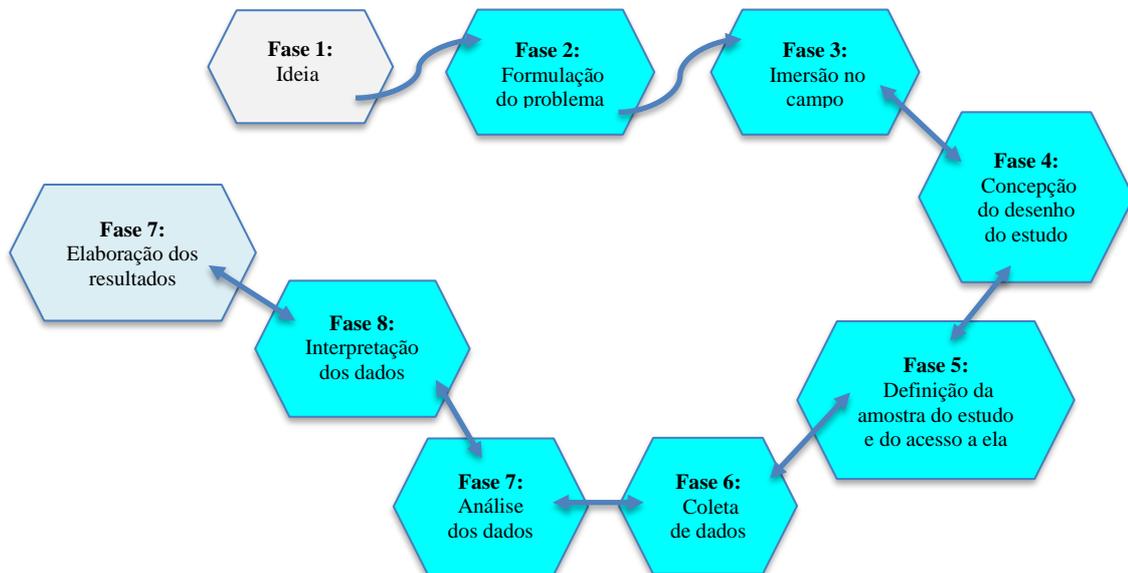
A pesquisa quantitativa consiste em um tipo de investigação que busca analisar as características do fenômeno estudado, considerando variáveis predeterminadas as quais são mensuradas e expressas numericamente, seus resultados são analisados majoritariamente com métodos quantitativos (SUKAMOLSON, 2007).

Observa-se que a pesquisa quantitativa pode ser aplicada em diversos casos e ela utiliza instrumentos de coleta de dados estruturados, aplicando posteriormente um método quantitativo. Por exemplo, um método comumente utilizado é a estatística em que a coleta, análise e interpretação dos dados ocorre por meio de uma amostra e os resultados são generalizados para uma população estudada (GÜNTHER, 2006).

Godoy (1995), define a pesquisa qualitativa sendo uma abordagem que tem como objetivo a coleta de informações que busca descrever os aspectos subjetivos dos fenômenos sociais e do comportamento humano e compreender o contexto em que ocorre e do qual é parte, a partir de uma perspectiva integrada. A Figura 5 a seguir apresenta a sequência e características que o enfoque quantitativo deve seguir.

De acordo com Appolinário (2016) as principais características de uma pesquisa qualitativa são: i) a coleta de dados se dá majoritariamente a partir de interações sociais do pesquisador com o fenômeno; ii) As análises destes dados são feitas com base na hermenêutica do próprio pesquisador; e iii) Seus resultados não possuem condições de serem generalizados para fenômenos diferentes daqueles que foi pesquisado.

Figura 5 - Etapas da pesquisa qualitativa



Fonte: Adaptado HERNÁNDEZ SAMPIERI, et al., 2013.

Observe que o processo como um todo não é linear, algumas fases apresentam setas duplas, pois a pesquisa qualitativa permite ao pesquisador que se questione durante todo o processo, podendo até mesmo desenvolver perguntas e hipóteses durante a coleta e análise de dados.

Por fim, tem-se a pesquisa mista que envolve métodos quantitativos e qualitativos. Segundo Borrego (2009) a aplicação da abordagem da pesquisa mista é muito vantajosa quando se trata de problemas complexos e que as outras abordagens não fornecem as respostas necessárias, um exemplo disso são pesquisas multidisciplinares, pois reúne várias áreas com interesses metodológicos diferentes.

3.2 FORMAS DE PESQUISA

As pesquisas podem ser divididas quanto aos meios que utilizam em sua execução, em que se diferem principalmente em relação à escolha do objeto de investigação e a sua relação com a aplicação de variáveis, ou seja, se haverá ou não impactos.

Segundo Lozada e Nunes (2018), existem três tipos principais:

- i. A pesquisa experimental que é determinada pela escolha do objeto de investigação, a qual é definida variáveis que são capazes de influenciar no

- objeto, estabelecer os formatos de controle e observar o efeito que cada variável produz;
- ii. A pesquisa não experimental, que ao contrário da experimental não possui variáveis. O pesquisador observa o contexto diretamente, não sendo possível controlar ou alterar os sujeitos das pesquisas, baseado simplesmente na observação para se chegar a conclusões para a investigação; e
 - iii. A pesquisa *ex-post-facto*, a partir do fato passado, a qual verifica as consequências de um fato sobre um objeto posteriormente que tal fato aconteceu.

3.3 OBJETIVOS DE PESQUISA

Após a definição do objeto de estudo é necessário escolher que tipo de pesquisa vai utilizar para atender aos objetivos. Há diversos tipos que contemplam os mais variados objetivos mas as principais são: i) pesquisa exploratória, em que o objetivo principal é estudar um assunto pouco explorado para se obter uma visão geral do fato, ou seja, conhecer profundamente o assunto em questão para que o pesquisador possa estar apto a construir hipóteses e com isso aumentar o nível de compreensão sobre o determinado assunto; ii) pesquisa descritiva, na qual o principal objetivo é a descrição das características do assunto estudado e neste caso o assunto já é mais conhecido; iii) Por fim, a pesquisa explicativa que tem como objetivo central identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de determinado fato, abordando o assunto de maneira mais profunda, buscando explicar porque os fenômenos ocorrem. (GIL, 2012)

3.4 MÉTODOS DE LEVANTAMENTO DE ESTUDO

Para realizar o referencial teórico de uma pesquisa é necessário escolher como será feito o levantamento das informações que vão fundamentar os estudos.

O levantamento bibliográfico, também comumente conhecido como revisão bibliográfica, consiste na busca por informações em fontes bibliográficas, que se relacionam ao problema de pesquisa que sirvam de fundamento, tendo como principal vantagem uma gama de fenômenos mais ampla do que poderia se pesquisar diretamente, podendo chegar a conclusões inovadoras e que acompanham a gama conceitual. (GIL, 2012).

Segundo Appolinário (2016), o levantamento documental consiste em utilizar como fonte de dados documentos diversificados e que ainda não receberam um tratamento analítico adequado, característica que o difere do levantamento bibliográfico, já que este se vale da contribuição de vários autores com obras já consagradas na área de estudo.

Já o levantamento ou pesquisa de campo tem por finalidade levantar informações sobre uma realidade específica, o qual é realizado principalmente por uma observação direta das atividades do grupo estudado (GUTTING, 2017).

3.4.1 Estudo de Caso

O estudo de caso é um dos métodos mais utilizados na pesquisa científica, trata-se de uma investigação empírica e profunda de um fenômeno contemporâneo em seu contexto no mundo real, buscando explicar como o fenômeno se desenvolve sob condições reais. O estudo de caso é a estratégia mais recomendada ao se examinar acontecimentos recentes, quando não é possível manipular os comportamentos relevantes a serem estudados ou ignorar o contexto a qual estão inseridos (YIN 2009).

3.4.2 Entrevistas

A entrevista pode ser definida como uma troca de informação entre o entrevistador ou entrevistados, funcionando como um intercâmbio de comunicação em que o pesquisador estabelece um procedimento a fim de receber um testemunho de qualidade perante a um objeto a ser estudado, em que pode partir de um roteiro simples que o torna mais flexível até um roteiro complexo que não goza de muita flexibilidade (SAMPIEREI, COLLADO E LÚCIO, 2013).

Em outras palavras, pode ser definida com uma técnica em que o pesquisador se põe frente a frente com o investigado e lhe faz algumas perguntas buscando recolher dados de que precisa para a realização de sua pesquisa, por meio de um diálogo assimétrico, pois de um lado tem-se o investigador que media a interação, segundo seus objetivos e do outro um investigado que é a fonte das informações (MARCONI, LAKATOS, 2015).

De acordo com o propósito do investigador as entrevistas podem apresentar diferentes tipos, como define Taylor, Bogdan e DeVault (2015): i) Padronizada ou

estruturadas na qual o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido com um conjunto de perguntas predeterminadas seguindo uma ordem também preestabelecida. ii) Despadronizadas ou semiestruturada, também conhecida como livre em que o investigador possui a liberdade de desenvolver o tema de acordo com a interação, seguindo qualquer direção que considere mais adequada para explorar o tema investigado.

3.5 OBJETO DE ESTUDO

O presente estudo teve como finalidade identificar o cenário atual de uma empresa do segmento de consultoria acerca do tema gestão de processos de acordo com os fundamentos estabelecidos pelo Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ. Para atingir este fim, primeiramente foi realizada uma pesquisa bibliográfica com intuito de realizar um referencial teórico sobre a evolução do tema gestão de processos, sua evolução histórica, principais definições até chegar ao entendimento convencional que temos hoje e que é adotado pela Fundação Nacional da Qualidade FNQ. Em seguida foi realizada uma análise dos fundamentos do Modelo de Excelência da Gestão (MEG), o qual é a base para a premiação, em especial dos subcritérios que são avaliados no tema de Processos.

Trata-se de uma pesquisa básica a qual busca a compreensão do cenário atual da empresa frente a premiação e, com isso, aumentar o conhecimento científico sobre o tema através de uma abordagem qualitativa da empresa Alfa, frente aos fundamentos de excelência do PNQ.

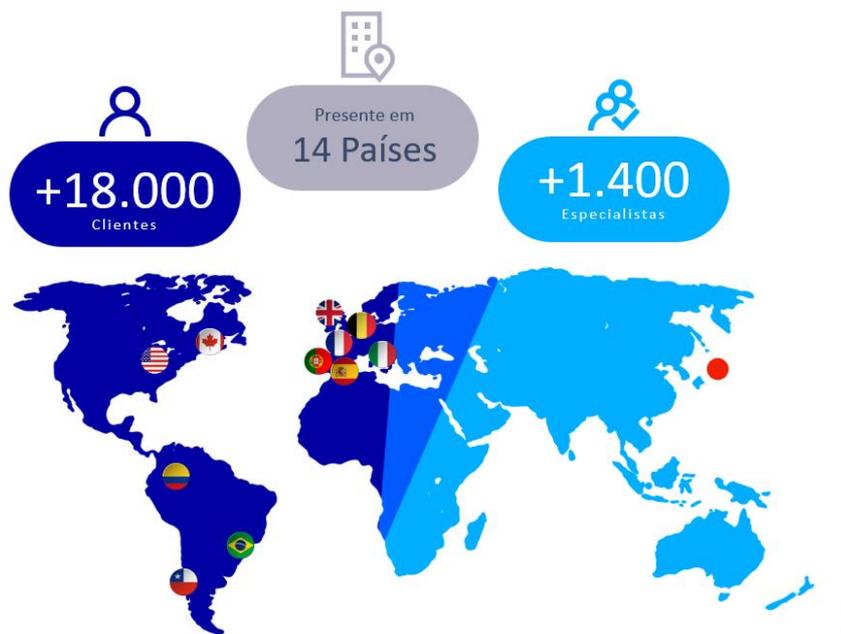
Foi realizado um estudo de caso com o objetivo de se investigar como o tema é aplicado na prática, possibilitando uma análise dinâmica, por se tratar de uma premiação que é concedida a organizações através de uma análise do cenário atual das mesmas. Para isto, foram realizadas entrevistas estruturadas abordando os assuntos do tema com intuito de diagnosticar o cenário atual da empresa. O tópico a seguir apresenta mais detalhes em relação à empresa Alfa.

4 SOBRE O ESTUDO DE CASO

A empresa Alfa é uma organização inovadora especializada em assessorar empresas na gestão do financiamento de projetos de P&D há mais de 20 anos, por meio da concepção e da implementação de ações que visam maximizar o desenvolvimento tecnológico e econômico. A empresa possui um time diferenciado de especialistas, o qual conta com 80% do corpo técnico sendo composto por engenheiros, mestres e doutores, com especializações diversas como tecnologia da informação e comunicação (TIC), industrial e química.

A dedicação em alcançar a excelência em todos os serviços a levou a assumir a liderança na indústria a nível europeu, impulsionando, assim, um ambicioso plano de internacionalização com uma missão clara: ajudar os seus clientes na geração de valor. Com um modelo de negócios inovador e operações escaláveis, a empresa apresenta um crescimento orgânico e hoje conta com mais de 1.400 funcionários, 18.000 clientes e 40 escritórios em 14 países.

Figura 6 – Empresa Alfa em números



Fonte: Alfa, 2022.

A empresa Alfa caracteriza-se por prestar um serviço de consultoria não intrusivo, capaz de se adaptar aos processos atuais dos clientes sem impor novos procedimentos de obtenção de informações. Em vez disso, diferencia-se pela

obtenção das informações necessárias para a execução de cada uma das etapas de trabalho e pelos documentos atuais da empresa.

A companhia possui expertise com materiais de destaque na área de P&D como o Manual de Frascati, que conta com definições internacionalmente aceitas de modo a ser considerado uma linguagem comum para a discussão de políticas de ciência e tecnologia, sendo ela a autorizada pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) para a edição do manual de Frascati nas versões Brasileira, Portuguesa, Basca, Catalã, Chilena e Italiana.

Também é responsável como desenvolvedor, consolidador e revisor de diversos capítulos do Guia da Lei do Bem de 2017, criado pela Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras (ANPEI) em parceria com o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) que aborda os conceitos de pesquisa, desenvolvimento, inovação tecnológica, contextualização legal, teórica e prática das definições estabelecidas na lei do benefício fiscal.

A Alfa possui a certificação ISO 9001:2015 que representa um atestado de reconhecimento nacional e internacional à qualidade do trabalho, pois a norma assegura boas práticas de gestão e relacionamento entre clientes e fornecedores. Além disso, possibilita maior desenvolvimento dos colaboradores, serve como alavanca na busca pela qualidade total, propicia condições para maior competitividade no mercado, otimização de processo e a redução de custos. Outra certificação que a empresa tem é a ISO/IEC 27001:2013 que diz respeito à o padrão internacional de segurança da informação, esta norma especifica os requisitos para estabelecer, implementar, manter e melhorar continuamente um sistema de gestão da segurança da informação dentro do contexto da organização dando mais uma garantia a seus clientes.

A empresa conta com portfólio de produtos de apoio em diversos incentivos fiscais, sendo os principais:

- Ex-Tarifário, destinado à redução da alíquota do imposto de importação para bens de capital e bens de informática e telecomunicações quando não houver produção nacional equivalente possibilitando o aumento da inovação em diferentes setores da economia brasileira ao incorporar tecnologias novas.
- Lei da Informática: incentivos fiscais para empresas do setor de tecnologia em áreas de hardware e automação que tenham por prática o investimento em

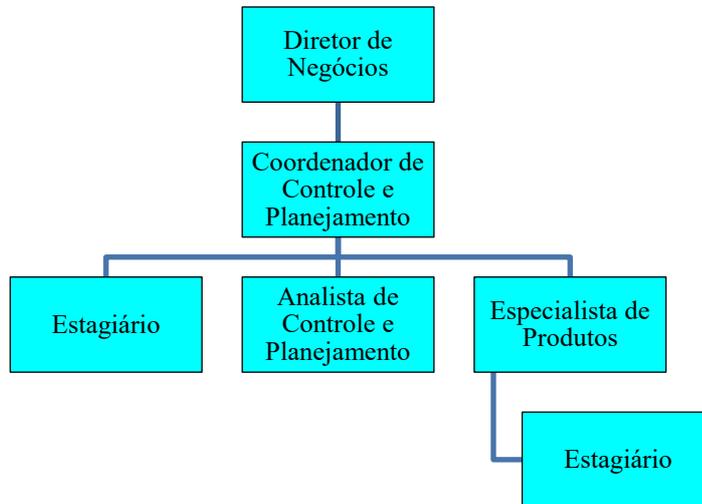
P&D de acordo com as Leis nº 8.248/91 e nº 8.387/91, e suas alterações posteriores, dadas pelo Decreto 5.906/06, Leis nº 10.176/01, nº 13.674/18 e nº 13.969/19. Esse mecanismo busca incentivar a inovação no setor de TIC pelas indústrias brasileiras com produção nacional.

- Rota 2030: incentivos destinados a promover o setor automotivo no país com escopo do desenvolvimento de projetos de P&D ao longo de toda a cadeia produtiva, desde o setor de autopeças, sistemas e montadoras, de acordo com a Lei nº 13.755 por meio da redução de alíquotas de imposto sobre produtos industrializados (IPI), impostos de importação, imposto sobre renda de pessoa jurídica (IRPJ) e contribuição social sobre lucro líquido (CSLL).
- Lei do Bem: trata-se do incentivo fiscal às pessoas jurídicas que realizam pesquisa, desenvolvimento e inovação tecnológica no Brasil de acordo com a Lei 11.196/05, incentivando a inovação e aproximando empresas das universidades. O incentivo ocorre por meio da dedução do valor investido em PD&I nos impostos sobre renda de pessoa jurídica e contribuição social sobre lucro líquido, da redução de IPI para equipamentos de PD&I, depreciação integral e amortização acelerada dos bens vinculados a estas atividades e redução do Imposto de Renda Retido na Fonte (IRRF) sobre remessas para manutenção de marcas, patentes e cultivares.

Para realizar estes trabalhos a empresa conta com uma equipe altamente qualificada, com três segmentos principais: corporativo, consultoria e comercial. Vale ressaltar que há várias subdivisões desses times de forma a cumprir demandas específicas da operação as quais são segmentadas a partir da competência de seus colaboradores.

A Figura 7 e a Figura 8 apresentam o organograma das equipes de Planejamento e Controle e Operações respectivamente, com o detalhamento dos especialistas que compõem a equipe e suas hierarquias. Outro ponto importante é que essas áreas prestam serviços para clientes internos, ou seja, estruturam processos de acordo com as outras áreas e em conjunto.

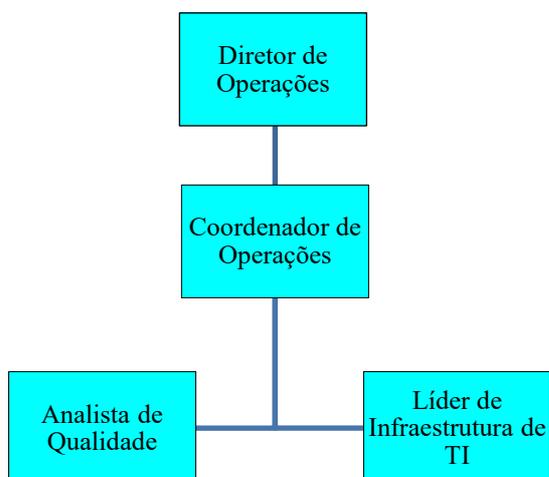
Figura 7 - Organograma área de Planejamento e Controle



Fonte: Alfa, 2022.

A empresa não conta com uma equipe dedicada somente a processos, entretanto dentro do segmento corporativo possui as áreas de Planejamento e Controle e Operações realizam as tratativas relacionadas a processos, desde a concepção de novos que, comumente, vem acompanhado do lançamento de novos produtos, até a documentação dos existentes, estabelecimento de procedimentos operacionais padrão - POP.

Figura 8 - Organograma área de Operações



Fonte: Alfa, 2022.

A área de operações fica mais restrita à análise dos processos internos, a qual é composta por um diretor de operação, coordenador de operações os quais se destinam as atividades mais gerenciais, e contam com os setores de qualidade e infraestrutura de TI que fornecem um apoio técnico.

5 RESULTADOS OBTIDOS

5.1 APLICAÇÃO DAS ENTREVISTAS

Conforme mencionado no tópico 4 em que apresenta detalhes sobre o estudo de caso, foram escolhidos colaboradores da área de Planejamento e Controle e da área de Operações da empresa Alfa para realização das entrevistas, ao todo foram cinco colaboradores entrevistados.

Os colaboradores selecionados tiveram uma grande prestatividade e empenho em colaborar com a pesquisa, se mostraram surpresos com a robustez do sistema de avaliação do MEG. O estudo possui uma abordagem qualitativa que tem como característica o objetivo de coletar informações e descrever aspectos subjetivos dos fenômenos analisadas buscando entender o contexto em que ocorrem. Para isto, foram realizadas entrevistas estruturadas em que o pesquisador preparou roteiro para a realização das entrevistas com a seguinte estrutura:

- I. Abordagem inicial: Nessa fase, foi realizada uma conversa mais descontraída entre o pesquisador e o entrevistado, em que foi realizada uma apresentação para se conhecerem, explicou-se também o intuito da pesquisa, aspectos como o da preservação da identidade e uso e finalidade das informações;
- II. Sobre o estudo de caso: Foi realizada uma breve explicação do tema do estudo, focando principalmente nas dimensões avaliadas pelo MEG, com o objetivo de nivelar e ambientar o entrevistado sobre as perguntas que seriam perguntadas a seguir.
- III. Avaliação do MEG: A etapa mais importante da entrevista, em que o entrevistador apresentou as questões acerca dos fundamentos e temas do sistema de avaliação do MEG. Vale ressaltar que foram perguntas para coletar a percepção dos entrevistados frente aos fundamentos e temas com uma ênfase no fundamento de orientação por processos. O script de avaliação que será apresentado detalhadamente no tópico a seguir. Feito isto, todas as respostas foram coletadas e armazenadas via gravação com anuência de todos os participantes.
- IV. Encerramento: Por fim, foi dada abertura aos entrevistados para discorrer sobre os temas, pontos de melhoria que eles visualizavam do ponto de vista do cargo em que ocupavam, já que o conjunto de entrevistados eram de diferentes níveis

hierárquicos da organização. Aproveitou-se também para agradecer a participação de todos.

As entrevistas foram realizadas em encontros presenciais e via videoconferência. A seguir são apresentadas as transcrições das entrevistas realizadas:

Respostas Entrevistado 1 (E1):

I. Abordagem inicial:

Bacana, já utilizei essa metodologia em experiências passadas. Trabalhei na empresa X que utilizava esta metodologia para avaliação do nível de inovação voltadas para média e pequenas empresas, porém faz tempo, acredito que muitas coisas tenham mudado de lá para cá. (E1, 2022).

II. Sobre o estudo de caso:

É uma iniciativa bacana, muito dos processos da empresa encontram-se em estruturação, há uma demanda pela a área do corporativo em padronizá-los, principalmente por se tratar de uma empresa a nível mundial, apesar das particularidades de cada país, há muitas semelhanças a serem exploradas. (E1, 2022).

III. Avaliação do MEG:

É importante ressaltar que devido a minha área de atuação, ao definir uma pontuação posso acabar tendendo a dar mais valor em alguns fundamentos a outros, mas tentarei fazer o exercício de ter um olhar mais macro da organização com base na minha experiência. (E1, 2022).

No que diz respeito ao pensamento sistêmico, acredito que a empresa se encontra em um nível consolidado principalmente no que tange a tomada de decisão, devido a facilidade no acesso a informação e estrutura organizacional. Já no compromisso com as partes interessadas a nível de estabelecimento de relacionamento com os clientes há pontos a serem desenvolvidos principalmente nas etapas C e L do ciclo PDCL, as vezes pecamos no desenvolvimento de mecanismos de avaliação e no aprendizado com as falhas, que vai muito de encontro também com o próximo fundamento de aprendizado organizacional e inovação. Soa estranho, né? Uma empresa focada em PD&I, pecar em pontos de inovação. (E1, 2022).

A adaptabilidade e flexibilidade da empresa quanto a capacidade de realizar mudanças é bastante satisfatória, temos alguns produtos que são relacionados a financiamento, em que os editais exigem bastante de nós essas habilidades. No fundamento de liderança transformadora, podemos citar que temos um plano de desenvolvimento em fase consolidada, tanto para aperfeiçoar os líderes quanto para criação de novos. Todo final de campanha é traçado um plano de desenvolvimento individual de todos os colaboradores. Acredito que o fundamento de desenvolvimento sustentável pela sua explicação, não se aplica muito principalmente na parte ambiental, nossa operação por ser consultoria, não implica em muitos riscos, mas o econômico-financeiro e social se faz muito presente e podemos dizer que atuamos com excelência. (E1, 2022).

Este fundamento é o principal para o trabalho, né? As informações organizacionais estão muito bem apresentadas nos nossos sistemas, entretanto, a gestão por processos ainda peca em alguns aspectos, alguns produtos ainda faltam uma consolidação, mas acredito que seja um processo

de maturidade mesmo, a gente vai aprendendo no caminho, uma evolução natural. (E1, 2022).

IV. Encerramento:

Acredito que a melhoria deve ser sempre contínua, há muitas melhorias a serem implementadas principalmente nas fases de verificação e aprendizagem, o foco é expandir a área de qualidade para que tenhamos mais força para mapear esses pontos de melhoria. (E1, 2022).

Respostas Entrevistado 2 (E2):

I. Abordagem inicial:

“Interessante, vou tentar contribuir com as coisas que eu conseguir” (E2,2022)

II. Sobre o estudo de caso:

Gestão por processos é um tema muito interessante, acredito que seja a chave para mudança das organizações, nunca tive contato com essa ferramenta, mas parece ser bem interessante e completa. Tive contato já com o ciclo PDCA que é bastante parecida com essa que você mostrou. (E2, 2022).

IV. Avaliação do MEG:

Vamos lá! Então o que eu posso dizer sobre o pensamento sistêmico é que nas contratações que a gente busca para a área de Operações, essas habilidades são muito valorizadas, sabe? Buscar a visão macro, entender o todo é muito importante para nossa área e isto acaba refletindo na cultura da empresa e até facilita também o fundamento de compromisso com as partes interessadas, pois precisamos analisar toda a cadeia de valor desde os nossos relacionamentos internos até o relacionamento externos com nossos clientes, acredito que há muito o que melhorar, mas já atingimos uma maturidade consolidada nesses aspectos, a tomada de decisão é muito importante na nossa área. (E2, 2022).

Nossa operação requer uma adaptabilidade, sermos flexíveis, pois muito dos editais de financiamento, incentivos tributários vão sofrendo mudanças com o decorrer do tempo, e precisamos estar atentos para adaptar nossos processos da maneira mais ágil possível. Já a liderança transformadora, eu como líder posso dizer que busco ao máximo explorar esses princípios descritos e da parte da organização me sinto motivado a me desenvolver cada vez mais. (E2, 2022).

Desenvolvimento sustentável no que diz respeito as esferas econômico-financeiro e social, acredito que se aplica a nossa organização e que estão bem definidas, temos ações definidas para contribuir com esses aspectos. O fundamento orientação por processos é bastante presente, as operações sem uma devida estruturação e definição de responsabilidades é impossível de serem realizadas. Temos algumas frentes que vão de encontro com essa temática, setores especializados em melhoria de produto, melhoria comercial que analisam a nossa operação e trabalham na melhoria contínua e principalmente nas atualizações do mercado. (E2, 2022).

V. Encerramento:

Achei interessante a ferramenta, acredito que quando os resultados estiverem consolidados teremos uma visão boa do nível em que a empresa está, espero que alcancemos uma boa pontuação, pois seria o reflexo da nossa área de atuação, quanto as melhorias muitas coisas já foram mapeadas por nós e estamos definindo um plano para definir prioridade e executar. (E2, 2022).

Respostas Entrevistado 3 (E3):

I. Abordagem inicial:

“Possuo quatro anos de empresa, participei de muitas mudanças então acredito que vou conseguir contribuir bastante para o trabalho” (E3, 2022).

II. Sobre o estudo de caso:

Interessante, esse é o meu primeiro contato com a ferramenta, é bastante completa, né? Essa questão das regras dos níveis, vamos ir pegando melhor ao decorrer da avaliação, mas a princípio gostei bastante, alguns fundamentos eu não vou ter muita propriedade para avaliar, mas como mencionou que parte da minha percepção vou falar o que eu acho com essa ressalva. (E3, 2022).

III. Avaliação do MEG:

O pensamento sistêmico é importante na organização, principalmente pelo nosso segmento, as vezes, precisamos estar sempre alinhados para tomada de decisão e acredito que estamos em um nível de maturidade consolidado caminhando para excelência neste fundamento. (E3, 2022).

O compromisso com as partes interessadas é bem complementar ao fundamento anterior, já que o alinhamento depende bastante do nosso relacionamento interno e com os nossos clientes acredito que ambos evoluíram na mesma proporção. Já a flexibilidade é muito presente na nossa rotina, muito até no regime a qual estamos inseridos, o modelo híbrido de trabalho (home office e presencial) necessita adaptações de diversas maneiras o que reflete também na nossa atuação como profissionais, vários desafios são levantados e essas habilidades são essenciais, o mundo vem tendendo a isto, né?! Tá tudo indo rápido demais (risos). A questão da liderança também se relaciona com esses temas, o tempo que eu estou na empresa eu vejo uma preocupação com o meu desenvolvimento e acredito que tive um crescimento grande dado o tempo, muito pelo apoio da organização. (E3, 2022).

Desenvolvimento sustentável é o único aí dos que eu olhei que não vou conseguir te falar nada, não tive nenhuma interação com esse tema, então podemos pular para o de processos? Os processos que eu atuo eu considero um nível de documentação bem avançado, temos um portal que disponibiliza documentações e procedimentos de cada produto, é bem interessante! Ajuda bastante quando tenho dúvidas, mas confesso que pelo que percebo dos colegas, poucos utilizam, então é preciso melhorar nesse aspecto de divulgação, cultura, enfim ... (E3, 2022).

IV. Encerramento:

Fico feliz de poder ter ajudado, espero que eu tenha conseguido te passar um pouco da minha percepção, quanto as melhorias o que eu mais posso pontuar é o que eu mencionei, no que tange a dimensão de processos é importante divulgar mais esse trabalho para que tenhamos um compartilhamento maior das nossas experiências e com isso desenvolver um trabalho melhor. (E3, 2022).

Respostas Entrevistado 4 (E4):

I. Abordagem inicial:

“Estou curiosa, por atuar diretamente com a área de qualidade acredito que vou conseguir te passar um panorama legal” (E4, 2022).

II. Sobre o estudo de caso:

Legal, já utilizei estudei algumas ferramentas de avaliação, mas essa eu ainda não conhecia. A metodologia PDCL é bem utilizada, principalmente na adequação para certificação da ISO 9001, faz parte do ciclo de melhoria contínua, que inclusive, está mencionada na nossa política de qualidade. (E4, 2022)

III. Avaliação do MEG:

O pensamento sistêmico está diretamente ligado com a área de qualidade, precisamos compreender como um todo a organização para buscar melhorias, acredito que estamos em um nível consolidado e buscando a excelência, mas olhando para as fases do ciclo PDCL, acredito que na parte do aprender ainda precisamos evoluir. O compromisso com as partes interessadas é muito disso, apesar de atuar somente com clientes internos sei do impacto que causa na nossa atuação com clientes externos, é preciso sempre atualizar os normativos e estamos em constante atuação junto a área de consultoria. (E4, 2022).

O aprendizado organizacional e a inovação são as bases para a melhoria contínua e para os processos é preciso como o próprio fundamento diz, a avaliação, compartilhamento de conhecimentos para que se tenha um ambiente favorável para implementação de novas ideias e até para conseguirmos se adaptar as mudanças, juntamente com liderança que nos inspirem, de certo modo todos somos líderes, todos temos que tomar decisões o que muda são as escalas, está tudo muito relacionado e o impacto de um fundamento acaba pesando nos demais. (E4, 2022).

Muito dos processos já foram mapeados, os sistemas de informação se encontram bem estruturados, porém precisam de melhorias. O desenvolvimento de novos produtos implica em desenvolver uma estruturação e muito do know-how é adquirido com a experiência da prestação do serviço. (E4, 2022).

IV. Encerramento:

Acredito, como organização que temos muitas coisas a serem melhoradas, entretanto estamos em uma constante evolução e hoje quando comparado a dois anos atrás, evoluímos muito! É importante repetirmos avaliações como está de tempos em tempos, sobretudo para termos uma referência. (E4, 2022).

Respostas Entrevistado 5 (E5):

I. Abordagem inicial:

Estou percebendo que essa área vem ganhando grande notoriedade, principalmente com os avanços de gestão de negócios, BPMN, certificações, trabalhos como este contribuem para o avanço do tema, será um prazer participar dessa pesquisa, espero poder agregar um pouquinho. (E5, 2022).

II. Sobre o estudo de caso:

Já participei de workshops de mapeamento de processos, mas era uma ênfase maior em mapeamento, utilização de ferramentas como o Bizagi, como realizar reuniões de coleta de dados para este fim. O tema processos pelo que foi explicado abrange outras áreas, né? O mapeamento é uma das tarefas a se fazer, importante compreender isto. Sabiam que de certa forma estavam relacionados, mas não tinha essa visão macro, a ferramenta apresentada aparenta ser bem completa. (E5, 2022).

III. Avaliação do MEG:

É importante o alinhamento e a tomada de decisão que são as bases para o fundamento do pensamento sistêmico, acredito que hoje avaliando sob a luz do ciclo PDCL que em geral estamos com os níveis de planejamento e ação bem consolidados, a parte da verificação e aprendizagem está em desenvolvimento, essa visão se reflete para muitos dos fundamentos apresentados, a parte de relacionamento com as partes interessadas foge um pouco por estar muito relacionada com o *core business* da empresa, precisamos de certa forma ter excelência nesses relacionamentos porque são eles que nos trazem vantagens competitivas. O aprendizado organizacional possui algumas frentes na empresa, por exemplo, mensalmente os líderes e coordenadores realizam reuniões para discutirem as dúvidas com as equipes em relação aos produtos, é um rito que facilita bastante a aprendizagem, além do mais, posteriormente essas dúvidas são incluídas em FAQ que é disponibilizado a todos para se tornar uma lição aprendida. (E5, 2022).

A adaptabilidade e flexibilidade está no nosso DNA, sempre precisamos nos adaptar, as mudanças estão cada vez mais constantes, é necessário desenvolvermos essas habilidades e vejo isto como um objetivo não somente para a Empresa Alfa, mas para a vida, precisamos responder rápido as mudanças, pois é assim que nos tornamos mais fortes, hoje acredito que passamos muito disso para nossos colaboradores e estamos bem avançados nesse tema. A liderança transformadora é um dos pilares para uma boa operação, ter valores e princípios bem definidos, a governança a cultura organizacional vai de encontro com a missão da empresa, cultura esta que é incentivada desde aos nossos estagiários até os cargos de diretoria. É importante frisar, que ainda temos pontos de melhoria, entretanto me sinto muito realizado com meu trabalho. (E5, 2022).

Quanto aos processos o mapeamento dos processos está em fases consolidadas, normativos foram construídos juntamente com documentos de suporte e são disponibilizados na intranet para todos os colaboradores envolvidos, temos um sistema de controle de versão desses arquivos, acesso é tudo bem estruturado. O próximo passo é realmente desenhar esses workflows, e até avaliar se eles serão bem aproveitados ou se seria um esforço sem resultados, visto que a operação possui muitas particularidades que são mais bem descritas em normativos. Os sistemas de informação estão sendo aperfeiçoados também e cada vez mais produtos vem incorporando o portfólio da empresa. (E5, 2022).

IV. Encerramento:

“Espero ter atendido as expectativas, foi muito interessante a entrevista quanto as melhorias acho que frisei bem na avaliação.” (E5, 2022).

O tópico a seguir apresenta o compilados das fases de avaliação do instrumento de avaliação da maturidade de gestão do MEG. As respostas foram coletadas sem nenhum viés do pesquisador, e os dados refletem a média das respostas dos cinco entrevistados.

5.2 SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO MEG

Para mensurar o nível de maturidade de gestão da organização foi utilizado o sistema de avaliação da próprio FNQ, onde são agrupados os fundamentos em duas dimensões: a Dimensão Geração de Valor onde são avaliados todos os temas do fundamento Geração de valor e a Dimensão Processos relacionada aos demais fundamentos, incluindo o de orientação à processos.

A Tabela 1 apresenta os fundamentos, temas e pontuações levados em consideração no sistema de avaliação para a Dimensão de Processos.

Tabela 1- Fundamentos, temas e pontuações Dimensão Processos

FUNDAMENTO	PONTUAÇÃO MÍNIMA	PONTUAÇÃO MÁXIMA
1. PENSAMENTO SISTÊMICO	25	65
Alinhamento	10	30
Tomada de Decisão	15	35
2. COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS	85	185
Requisitos das Partes Interessadas	10	30
Relacionamento com as Partes Interessadas	10	30
Fornecedores	25	45
Clientes	15	35
Força de Trabalho	25	45
3. APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO	45	125
Aperfeiçoamento	10	30
Competências Essenciais	10	30
Gestão do Conhecimento	15	35
Inovação	10	30
4. ADAPTABILIDADE	25	65
Capacidade de Mudar	15	35
Flexibilidade	10	30
5. LIDERANÇA TRANSFORMADORA	70	170
Valores e Princípios	10	30
Governança	15	35

Cultura Organizacional	10	30
Olhar para o Futuro	25	45
Sucessão	10	30
6. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	45	105
Econômico-financeiro	15	35
Ambiental	15	35
Social	15	35
7. ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS	45	105
Informações Organizacionais	15	35
Gestão por Processos	20	40
Produtos	10	30

Fonte: Adaptado MEG, 2022.

Vale ressaltar que para fins de pesquisa, o presente estudo abordará apenas a dimensão de processos visto que é o foco do trabalho desenvolvido, deixando então a Dimensão Geração de Valor como uma oportunidade de seguimento.

5.3 DIMENSÃO PROCESSOS

A avaliação da Dimensão Processos é realizada levando em conta as etapas do ciclo PDCL, do inglês *Plan, Do, Check e Learn* que podem ser traduzidos como Planejar, Realizar, Verificar e Aprender, respectivamente.

A etapa de Planejar (P) refere-se e à abordagem adotada pela organização na concepção dos processos propostos e no estabelecimento de padrões, considerando os requisitos necessários e incluindo eventuais particularidades, de forma adequada, proativa e integrada, orientada para o alcance do propósito pertinente.

Já a de Realizar (D) refere-se à implementação dos processos propostos, de forma abrangente, contínua e ágil, atendendo aos padrões estabelecidos, demonstrando o alcance do propósito planejado

Na etapa de Verificar (C) diz respeito à adoção de monitoração sobre os processos estabelecidos, na qual os padrões, a eficiência e a eficácia são controlados, com a finalidade de avaliar o alcance do propósito planejado, sinalizando o progresso, o sucesso, os problemas e as oportunidades de melhoria.

Por fim, a fase de Aprender (L) refere-se à incorporação da experiência adquirida na execução e controle dos processos propostos, por meio do

aperfeiçoamento e inovação na abordagem adotada pela organização, buscando ajustar, alterar ou reformulá-los para o alcance do propósito planejado.

5.4 NÍVEIS DE MATURIDADE DOS PROCESSOS

A avaliação do nível de maturidade dos processos foi realizada conforme uma escala estabelecida em que as etapas do ciclo PDCL, podem ser classificadas como um estágio inicial, em desenvolvimento, consolidado e excelência. A escala cruza as etapas com os estágios em que se encontram com textos orientativos que auxiliam o avaliador na hora de realizar a avaliação, conforme é exposto no Quadro 2.

Quadro 2 - Níveis de maturidade de processos

Etapa	Inicial	Em desenvolvimento	Consolidado	Excelência
P	Existem padrões estruturados, mas com lacunas importantes quanto ao alcance de sua finalidade.	Existem padrões estruturados, mas com lacunas importantes quanto à proatividade ou à integração	Os padrões estruturados são suficientes, proativos e integrados, alcançando suas finalidades. Pode haver pequenas lacunas	Os padrões estruturados são suficientes, proativos e integrados, alcançando suas finalidades.
D	A execução ocorre, de forma geral, de acordo com os padrões estabelecidos	A execução ocorre de acordo com os padrões estabelecidos, mas existem lacunas importantes de abrangência ou continuidade ou agilidade	A execução ocorre de acordo com os padrões estabelecidos, mas podem existir pequenas lacunas de agilidade	A execução é abrangente, contínua e ágil.
C	Os controles estabelecidos monitoram os padrões ainda com lacunas importantes.	Os controles estabelecidos são suficientes para monitoramento dos padrões.	Os controles monitoram os padrões e permitem a verificação da eficiência e eficácia, quando aplicável. Podem existir pequenas lacunas.	Os controles monitoram os padrões e permitem a verificação da eficiência e eficácia, quando aplicável.
L	O aperfeiçoamento é pontual	As melhorias decorrem do processo de aprendizado ou controles estabelecidos, ainda com lacunas importantes.	O aprendizado é responsável por melhorias de grande importância para o Modelo de Negócio da organização.	O aprendizado é responsável por melhorias de grande importância para o Modelo de Negócio da organização. Há melhoria (inovação) que mudou seu patamar competitivo.

Fonte: Adaptado MEG, 2022.

Em posse desta escala o avaliador busca compreender o cenário de cada tema e fundamento da empresa e atribui um dos estágios que ele julga mais adequado.

5.5 DETERMINAÇÃO DA PONTUAÇÃO

A Dimensão Processos segue um método para pontuação o qual consiste na realização dos seguintes passos:

- I. Selecionar na tabela relativa a cada Fundamento e respectivo Tema a indicação da célula que melhor descreve o nível de maturidade de cada processo para cada uma das etapas do PDCL, considerando o descritivo dos Níveis de Maturidade e respectivos Fatores de Avaliação;
- II. O nível de maturidade de cada etapa do PDCL será a média aritmética dos percentuais selecionados para essa etapa;
- III. O nível de maturidade do Tema será a média aritmética dos percentuais de cada uma das etapas do PDCL.
- IV. A pontuação final do Tema será o percentual do nível de maturidade multiplicado pela pontuação atribuída ao tema quadro de fundamentos, temas e pontuações.
- V. A pontuação final do Fundamento será o somatório das pontuações dos respectivos Temas.

Para a realização da pontuação também é necessário se atentar as seguintes restrições:

- a) Se for indicado que a organização não realiza a etapa D de um processo cuja Etapa P está em nível INICIAL, as demais etapas serão consideradas também como não realiza.
- b) Se for indicado que a organização não realiza ou está em nível inicial na etapa C de um processo, a etapa L está limitada ao nível inicial.
- c) Caso seja indicado que a organização está no nível em desenvolvimento na etapa C de um processo, a etapa L está limitada ao mesmo nível.
- d) Caso seja indicado que a organização está no nível consolidado na etapa C de um processo, a etapa L está limitada ao mesmo nível.
- e) Caso seja indicado que a organização está em nível inicial na etapa P de um processo, as demais etapas estão limitadas ao nível em desenvolvimento.

5.6 RESULTADOS CONSOLIDADOS

Foram realizadas entrevistas com as áreas responsáveis da empresa Alfa buscando realizar a avaliação, em conjunto, com os colaboradores e gestão da área. O pesquisador atuou de forma a explicar o método avaliativo e sanar eventuais dúvidas. Vale ressaltar que foram avaliados os 7 fundamentos e seus respectivos temas da Dimensão Processos, porém no fundamento “Orientação por Processos” foram avaliados também os subtemas de forma a ter uma avaliação mais detalhada do tópico que vem em consonância com o objeto de estudo do projeto.

O primeiro passo foi definir uma pontuação para cada tema de acordo com a Tabela 1 a qual define a pontuação máxima e mínima que cada fundamento deve ter. A pontuação foi definida juntamente com os colaboradores seguindo a premissa de que o somatório não poderia exceder 550 pontos e estes foram distribuídos de acordo com as informações do perfil e estratégias da empresa. A Tabela 2 apresenta a pontuação escolhida.

Tabela 2 - Pontuação definida dos fundamentos

FUNDAMENTO	PONTUAÇÃO DEFINIDA
1. PENSAMENTO SISTÊMICO	30
2. COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS	100
3. APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO	90
4. ADAPTABILIDADE	40
5. LIDERANÇA TRANSFORMADORA	130
6. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	60
7. ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS	100
TOTAL	550

Fonte: Autor, 2022.

Após a definição da pontuação partiu-se para a avaliação da maturidade dos fundamentos seguindo as premissas de avaliar cada etapa do ciclo PDCL de acordo com o Quadro 2.

O primeiro fundamento a ser avaliado foi o Pensamento Sistêmico que trata da compreensão e tratamento das relações de interdependência e seus efeitos entre os

diversos componentes que formam a organização, bem como entre estes e o ambiente com o qual interagem, cujos temas são:

- I. Alinhamento: que compreende a estruturação do modelo de gestão, do sistema de medição e atuação em rede;
- II. Tomada de Decisão: que compreende a identificação das informações e utilização das informações disponíveis;

A empresa obteve uma pontuação de 20,63 pontos neste fundamento, o resultado detalhado do cálculo pode ser consultado na Tabela 4 que se encontra no anexo deste trabalho.

O segundo fundamento avaliado foi o de Compromisso com as Partes Interessadas que se trata do estabelecimento de pactos com as partes interessadas e suas inter-relações com as estratégias e processos numa perspectiva de curto e longo prazos, cujos temas são:

- I. Requisitos das partes interessadas: que compreende a definição das partes interessadas, seus requisitos e suas necessidades e expectativas;
- II. Relacionamento com as partes interessadas: que compreende o estabelecimento de canais de relacionamento, comunicação e tratamento das manifestações;
- III. Cliente: que compreende o desenvolvimento de mercado e relacionamento com clientes;
- IV. Fornecedor: que compreende o desenvolvimento de fornecedores e o relacionamento com eles;
- V. Força de trabalho: que compreende o desenvolvimento e o relacionamento com a força de trabalho;

A empresa obteve uma pontuação de 57,81 pontos neste fundamento, o resultado detalhado do cálculo pode ser consultado na Tabela 5 que se encontra no anexo deste trabalho.

O terceiro fundamento avaliado foi o de Aprendizado Organizacional e Inovação que se trata da busca e alcance de novos patamares de competência para a organização e sua força de trabalho, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimentos, promovendo um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias capazes de gerar ganhos sustentáveis para as partes interessadas. Os temas deste fundamento são:

- I. Aperfeiçoamento: que compreende o diagnóstico, compartilhamento e implementação de melhorias;
- II. Competências essenciais: que compreende a identificação e desenvolvimento de competências demandadas pelo mercado;
- III. Gestão do conhecimento: que compreende a identificação, retenção e proteção dos conhecimentos;
- IV. Inovação: que compreende a indução, implantação, desenvolvimento, e medição das inovações.

A empresa obteve uma pontuação de 57,66 pontos neste fundamento, o resultado detalhado do cálculo pode ser consultado na Tabela 6 que se encontra no anexo deste trabalho.

O quarto fundamento avaliado foi o de Adaptabilidade que se trata da flexibilidade e capacidade de mudança em tempo hábil frente a novas demandas das partes interessadas e alterações no contexto, cujos temas são:

- I. Capacidade de Mudar: que compreende a identificação da necessidade de mudança e implantação da mudança;
- II. Flexibilidade: que compreende a prontidão para resposta, o estímulo à resposta rápida e a autonomia da força de trabalho na tomada de decisão.

A empresa obteve uma pontuação de 30 pontos neste fundamento, o resultado detalhado do cálculo pode ser consultado na Tabela 7 que se encontra no anexo deste trabalho.

O quinto fundamento avaliado foi o de Liderança Transformadora que se trata da atuação dos líderes de forma ética, inspiradora, exemplar e comprometida com a excelência, compreendendo os cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a organização e suas partes interessadas, no curto e longo prazos; mobilizando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da organização; explorando as potencialidades das culturas presentes; preparando líderes e pessoas; e interagindo com as partes interessadas. Os temas deste fundamento são:

- I. Valores e princípios: que compreende a definição e o engajamento neste tema;
- II. Governança: que compreende a estruturação, controle e gestão de riscos relacionados ao tema;

- III. Cultura Organizacional: que compreende o mapeamento da cultura atual e o desenvolvimento da cultura desejada;
- IV. Olhar para o futuro: que compreende a formulação, implementação e análise de desempenho das estratégias para se alcançar objetivos futuros.
- V. Sucessão: que compreende a identificação e preparação de novos líderes e sucessores.

A empresa obteve uma pontuação de 87,75 pontos neste fundamento, o resultado detalhado do cálculo pode ser consultado na Tabela 8 que se encontra no anexo deste trabalho.

O sexto fundamento avaliado foi o de Desenvolvimento Sustentável que se trata do compromisso da organização em responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente, e de contribuir para a melhoria das condições de vida, tanto atuais quanto para as gerações futuras, por meio de um comportamento ético e transparente, cujos temas são:

- I. Econômico-financeiro: que compreende o planejamento e monitoramento dos indicadores e externalidades relacionados ao tema;
- II. Ambiental: que compreende a prevenção e tratamento de impactos ambientais;
- III. Social: que compreende a prevenção, desenvolvimento e tratamento dos impactos sociais;

A empresa obteve uma pontuação de 58,75 pontos neste fundamento, o resultado detalhado do cálculo pode ser consultado na Tabela 9 que se encontra no anexo deste trabalho.

Por fim, foi realizado a avaliação do fundamento Orientação por Processos que consiste no reconhecimento de que a organização é um conjunto de processos, que precisam ser entendidos de ponta a ponta e considerados na definição das estruturas: organizacional, de trabalho e de gestão. Os processos devem ser gerenciados visando à busca da eficiência e eficácia nas atividades, de forma a agregar valor para a organização e partes interessadas. Os temas deste fundamento são:

- I. Informações organizacionais: que compreende o desenvolvimento dos sistemas de informação e comunicação e segurança da informação;

- II. Gestão por processos: que compreende a modelagem, gerenciamento, projeto de processos e uma análise da estrutura organizacional;
- III. Produtos: que compreende o desenvolvimento de novos produtos;

A empresa obteve uma pontuação de 64,44 pontos neste fundamento, o resultado detalhado do cálculo pode ser consultado na Tabela 10 que se encontra no anexo deste trabalho.

Os resultados consolidados da avaliação dos fundamentos estão expressos na Tabela 3.

Tabela 3 - Consolidado dos resultados das avaliações dos fundamentos

FUNDAMENTO	PONTUAÇÃO DEFINIDA	PONTUAÇÃO ALCANÇADA
1. PENSAMENTO SISTÊMICO	30	20,63
2. COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS	100	57,81
3. APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO	90	57,66
4. ADAPTABILIDADE	40	30
5. LIDERANÇA TRANSFORMADORA	130	87,75
6. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	60	58,75
7. ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS	100	64,44
TOTAL	550	377

Fonte: Autor, 2022

5.7 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Conforme exposto por Marconi e Lakatos (2015), o objetivo da entrevista é obter informações importantes para compreender as perspectivas e experiências das pessoas entrevistadas e por ter a característica de ser uma interrelação de comunicação, faz-se necessário uma análise das respostas para se obter uma profundidade da entrevista realizada.

Ainda segundo os autores, as entrevistas padronizadas, estruturadas submetidas as respondentes facilitam o processo de análise, visto que por se tratar de um roteiro com perguntas fechadas como é o caso do instrumento de avaliação do MEG, não possibilitam respostas espontâneas ou não dirigidas, pelo pesquisador, o que evidentemente acarretaria uma sobrecarga maior de análise.

Os entrevistados quando indagados sobre a pontuação a ser atribuída nas dimensões, fundamentos e temas apresentava uma dificuldade maior no início, pois

era necessário lembrar as fases do ciclo PDCL e as regras do instrumento. Por exemplo, se a empresa alfa está em um nível inicial de planejamento de mapeamento de processos e não realiza a implementação de processos, logo ela também não realiza as fases de verificação e aprendizagem. O exemplo utilizado é para fins de compreensão, os entrevistados não incorreram em falhas nessa regra, mas em outras sim, pelo fato de ser necessário atribuído uma pontuação que era convertido para essa escala de inicial, em desenvolvimento, consolidado e excelência. As entrevistas ficavam mais fluídas com o passar da avaliação a duração média foi de uma hora e trinta minutos.

O compromisso com as partes interessadas foi o fundamento que recebeu a menor nota, atingindo 58% da pontuação total, principalmente no que tange o estabelecimento de canais de relacionamento, comunicações e tratamento das requisições, em que as fases de planejamento e realização estão em desenvolvimento e as fases de verificação e aprendizagem ainda estão em estágio inicial, o mesmo se aplica ao desenvolvimento de mercado e relacionamento com clientes.

O fundamento de desenvolvimento sustentável obteve a maior nota, chegando a aproximadamente 98% da pontuação total, porém o tema possui pouca relevância para o segmento da organização, por se tratar de uma empresa de consultoria existe poucos riscos ambientais e empresa possui uma política de incentivo a programas de impacto social.

A empresa teve um bom desempenho segundo os entrevistados no fundamento orientação por processos alcançando cerca 64% da pontuação total, destaque para o tema de informações organizacionais, pois a empresa possui sistemas de informação e comunicação com um padrão de segurança internacional estabelecido por meio da ISO/IEC 27001:2013 a qual a empresa é certificada. No tema gestão por processos a empresa obteve uma menor pontuação, esse tema se trata da modelagem, projeto de processos e uma análise da estrutura organizacional, esses critérios estão quase todos em um nível consolidado no que diz respeito ao planejamento, entretanto estão em desenvolvimento na sua aplicação, e alguns em estágio inicial na verificação e aprendizado. No tema de que compreende o desenvolvimento de novos produtos a pontuação também foi boa, a empresa possui uma estratégia clara de prospecção e consolidação de produtos.

O tópico a seguir apresenta uma proposta de melhorias a serem aplicadas na empresa, visando aumentar o desempenho dos fundamentos analisados.

5.8 PROPOSTA DE MELHORIAS

Sob a luz dos princípios da melhoria contínua é necessário analisar a avaliação e buscar pontos de ajuste ou mudança com o objetivo de se obter excelência da sua operação e seus processos, as decisões devem ser baseadas em uma filosofia de longo prazo, construindo uma cultura de intervenção para correção e obter processos com maior qualidade (LIKER, 2021).

O planejamento é a base do ciclo PDCL e é a primeira etapa em que deve ser corrigida, não é possível ter excelência na realização, verificação e aprendizagem de um processo sem antes ter excelência em seu planejamento.

Levando em consideração o tema do estudo será apresentado propostas de implementação de melhorias no fundamento Orientação por Processos e seus temas e subtemas.

Informações Organizacionais:

- A compatibilização da infraestrutura com o crescimento do negócio e da demanda, encontra-se em geral consolidada na empresa, porém é necessário realizar um melhor planejamento, pois é a fase que gera maior impacto nas demais. É necessário estabelecer projeções melhores, pois elas serviram de base para o dimensionamento e evita paradas ou entraves de infraestrutura;
- A implantação de sistemas de informação e comunicação desenvolvidos encontra-se de forma consolidada na empresa, entretanto ainda se faz necessário a automatização de algumas rotinas dos sistemas, um ponto levantado pelos usuários é a massividade para a realização de processos operacionais que acaba impactando também no próximo subtema;
- Em relação a avaliação da satisfação dos usuários dos serviços de informação e comunicação, encontra-se em geral em desenvolvimento. Os sistemas de comunicação com o cliente externo estão passando por um processo de validação, mesmo após implementados, os que são informatizados ainda apresentam alguns bugs que acabam diminuindo

a satisfação do cliente e gerando retrabalho para as equipes envolvidas. É necessário realizar a correção dessas falhas, mas também buscar uma melhoria na etapa de verificação para liberar com a menor probabilidade possível de falhas e também da etapa de aprendizagem para que os erros não se repitam.

- Os subtemas de estabelecimento de requisitos e tratamento de riscos de segurança da informação estão em um nível de excelência conforme apresentado na avaliação.

Gestão por Processos:

- O mapeamento dos processos da empresa apresenta um estágio em desenvolvimento, em especial a etapa de aprendizagem ainda encontra-se em um estágio inicial, portanto é necessário mapear muitos dos processos e também estabelecer uma metodologia, conforme apresentado a BPMN, auxiliaria bastante nesse subtema, visto que é uma notação difundida e conhecida internacionalmente e que leva em consideração tanto o estágio inicial *AS IS* quanto o processo após melhorias o *TO BE*, o que impactaria também no subtema de melhoria dos processos, o método promoveria também uma redução na variabilidade, e aumento da confiabilidade e eficiência.
- É necessário também definir requisitos aplicáveis aos processos, principalmente, os que são diretamente expostos na cadeia de valor, buscando gerenciar o seu desempenho, padronizá-los e estabelecer métodos de controle.
- É preciso analisar a estrutura organizacional, incluindo o planejamento de colaboradores, até mesmo para definir a força de trabalho alocada a estes desenvolvimentos;

Produtos:

- O desenvolvimento de produtos, incluindo o acompanhamento do projeto e lançamento encontra-se consolidados, porém devido o segmento da empresa, prospectar novos mercados torna-se uma tarefa mais complicada devido a particularidade da operação. É possível estabelecer parcerias e focar no desenvolvimento de programas que

consigam incentivar a criatividade, bem como a identificação de dores dos clientes para que novos produtos sejam desenvolvidos.

- A recorrência de novos clientes, bem como prospecção de novos produtos é um indicador bastante acompanhado na empresa, entretanto é necessário rever as métricas de forma que essa estratégia consiga ser mais bem avaliada e tanto os líderes como os demais colaboradores vejam valor nesses indicadores.

A proposta de melhoria foi enfatizada no fundamento de Orientação por Processos, mas é necessário rever também os outros fundamentos, pois estão correlacionados e vale ressaltar também que cada subtema abre espaço para planos de ação mais direcionados de forma a atingir as propostas expostas.

6 CONCLUSÕES

O presente trabalho apresentou os principais conceitos acerca do tema gestão de processos contribuindo para uma construção de um conhecimento mais profundo sobre este tema e aplicá-lo na análise do estudo de caso desenvolvido.

O objetivo geral do trabalho consistia em realizar uma análise a gestão de processos da empresa Alfa a partir dos Fundamentos da Gestão para Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade PNQ, a qual foi alcançado e teve-se como resultado uma pontuação de 377 de 550 relacionados os fundamentos incluídos na Dimensão Processos, que corresponde a 68% da pontuação máxima.

Em relação aos objetivos específicos, foi possível identificar de maturidade de excelência em gestão de processos da empresa Alfa pode ser classificado como consolidado em que a concepção de quase todos os processos está integrada com a proatividade e padronização, a execução dos processos é quase totalmente abrangente e continuada e com agilidade para melhoria, o processo de aprendizado é responsável por aperfeiçoamentos contínuos para a maioria dos processos em todos os Fundamentos, com muitas inovações.

Praticamente todos os indicadores de desempenho estratégicos e a maioria dos operacionais, necessários para avaliar as melhorias, a competitividade e o cumprimento de compromissos com os requisitos das partes interessadas, estão presentes. A melhoria dos resultados é demonstrada em quase todos os resultados, incluindo quase todos estratégicos. A maioria dos resultados comparáveis demonstra competitividade, incluindo estratégicos, estando muitos poucos em nível de liderança no setor ou no mercado e a maioria dos resultados relativos ao atendimento de necessidades e expectativas das partes interessadas demonstra esse atendimento.

É importante ressaltar que no fundamento Orientação por Processos a nota obtida foi 64,44 de 100 o que reflete bastante o desempenho em geral da Dimensão Processos e que os temas avaliados em cada fundamento servem de base para identificar pontos de melhoria da abordagem utilizada pela empresa e eventuais planos de ação para melhorar o desempenho de cada um dos fundamentos, ou seja, é possível identificar as lacunas referentes a gestão dos processos.

Sob a luz do referencial teórico foi possível confirmar os resultados alcançados pela a avaliação do instrumento do MEG, pela abordagem dos colaboradores na entrevista é possível identificar características que demonstram que os processos

estão em um nível consolidado, a empresa Alfa tem um olhar para os processos de forma integrada e utilizam como base uma estratégia, estrutura tecnológica e o ambiente organizacional, promovendo uma cultura de melhoria de processos de e de gestão por processos.

Em vista das análises, têm-se que a empresa Alfa atualmente possui uma maturidade de excelência de gestão em um nível consolidado.

Foram realizadas entrevistas com líderes e analistas das áreas de controle, planejamento e operações a qual se esperava uma visão abrangente de todas as áreas devido a natureza dos setores de possuírem interligação direta com todas as áreas, mas vale ressaltar que há uma limitação de pesquisa e que para uma análise mais apurada seriam necessárias mais entrevistas com outras áreas e outros níveis hierárquicos para um diagnóstico mais apurado, que fica de oportunidade para trabalhos posteriores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

APPOLINÁRIO, Fábio. Metodologia científica. Cengage Learning, 2016.

BÊRNI, D. A.; FERNANDEZ, B. P. M. Métodos e técnicas de pesquisa: modelando as ciências empresariais. São Paulo: Saraiva, 2012.

BORREGO, Maura; DOUGLAS, Elliot P.; AMELINK, Catherine T. Quantitative, qualitative, and mixed research methods in engineering education. *Journal of Engineering education*, v. 98, n. 1, p. 53-66, 2009.

BOSILJ-VUKŠIĆ, Vesna et al. The impact of business process orientation on financial and non-financial performance. *Business process management journal*, 2008.

DAVENPORT, T.; SHORT, J. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *MIT Sloan Management Review*, v. 31, n. 4, p. 11-27, summer 1990.

DE SORDI, José Osvaldo. Gestão por processos. Saraiva Educação SA, 2017.

DEMING, E. Qualidade: a revolução da administração. São Paulo: Marques Saraiva, 1990.

DUMAS, Marlon et al. Fundamentals of business process management. Heidelberg: Springer, 2013.

DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (Orgs.). *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.

DUMITRIU, Dan. Research on the trend and potential impact of adopting BPM techniques over general performance of the organization. *Procedia Manufacturing*, v. 22, p. 575-582, 2018.

GALBRAITH, J. R. Design the global corporation. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.

GARVIN, David. The processes of organization and management. *Sloan Management Review*, v. 39, n. 4, Summer 1998.

GHAFOOR, Saad; MANN, Robin Stephen; GRIGG, Nigel. The strengths and opportunities for improvement of the Baldrige Performance Excellence Program. *Quality Management Journal*, v. 28, n. 3, p. 128-144, 2021.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de empresas*, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GRAY, D. E. Pesquisa no mundo real. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

GÜNTHER, Hartmut. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão?. *Psicologia: teoria e pesquisa*, v. 22, n. 2, p. 201-209, 2006.

GUTTING, Gary. Scientific methodology. *A Companion to the Philosophy of Science*, p. 423-432, 2017.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James; KORYTOWSKI, Ivo. Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. 1994.

HARMON, P. Business process change: a manager's guide to improving, redesigning, and automating processes. San Francisco: Morgan Kaufmann, 2003.

HARMON, Paul. The scope and evolution of business process management. In: *Handbook on business process management 1*. Springer, Berlin, Heidelberg, 2010. p. 37-81.

HARRINGTON, H. James et al. Business process improvement. Association for Quality and Participation, 1994.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, R.; FERNÁNDEZ COLLADO, C.; BAPTISTA LUCIO, M. del P. *Metodologia de pesquisa*. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

KARAMBELKAR, Mohan; BHATTACHARYA, Shubhasheesh. Perspectivas de gestão de desempenho com visões holísticas: revisitando o Baldrige Excellence Framework. *International Journal of Business Excellence*, v. 23, n. 3, pág. 415-450, 2021. -----

KOHLBACHER, M. The effects of process orientation: a literature review. *Business Process Management Journal*, v. 16, n. 1, p. 135-152, 2010.

LIKER, Jeffrey K. O modelo Toyota: 14 princípios de gestão do maior fabricante do mundo. Bookman Editora, 2021.

LOZADA, Gisele; NUNES, Karina da Silva. *Metodologia científica*. Porto Alegre: SAGAH, 2018.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Metodologia científica: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis, metodologia jurídica. In: *Metodologia científica: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis, metodologia jurídica*. 2015. p. 314-314.

MCCORMARK, K.; JOHNSON, W. Business process orientation: gaining the e-business competitive advantage. Florida: CRC Press, 2001

MINONNE, Clemente; TURNER, Geoff. Business process management—are you ready for the future?. *Knowledge and Process Management*, v. 19, n. 3, p. 111-120, 2012.

PAIM, Rafael et al. *Gestão de processos: pensar, agir e aprender*. Bookman Editora, 2009.

PAIXÃO, Tatiane Ribeiro. *A influência dos fatores críticos de sucesso na gestão por processos de negócio–BPM*. 2014.

PORTER, M. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press, 1980.

REIJERS, H. Implementing BPM systems: the role of process orientation. *Business Process Management Journal*, v. 12, n. 4, p. 389-409, 2006.

REIJERS, Hajo A. Implementing BPM systems: the role of process orientation. *Business Process Management Journal*, 2006.

RHEE, Seung-Hyun; CHO, Nam Wook; BAE, Hyerim. Increasing the efficiency of business processes using a theory of constraints. *Information Systems Frontiers*, v. 12, n. 4, p. 443-455, 2010.

RUMMLER, G.; BRACHE, A. *Improving performance: how to manage the white space on the organizational chart*. San Francisco: Jossey Bass, 1995.

SALERNO, M. *Projeto de organizações integradas e flexíveis: processos, grupos e gestão democrática via espaços de comunicação-negociação*. São Paulo: Atlas, 1999.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar Baptista. *Metodologia de pesquisa*. Tradução de Daisy Vaz de Moraes. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013. Caps. 3, 6 e 12.

SCHWEIZER W. Value stream engineering four paradigms for process design in industrial engineering. 21st International Conference on Production Research: Innovation in Product and Production, ICPR 2011 - Conference Proceedings, 2011.

SMITH, H.; FINGAR, P. *Business Process Management: the third wave*. Florida: Meghan-Kiffer, 2003.

SOARE, Paul et al. Opportunities for driving continuous improvement through TQM, Lean and Six Sigma within business process management. In: *Proceedings of the 6th International Management Conference: Approaches in Organisational Management*. 2012. p. 193-202.

SPANYI, A. *Business Process Management is a Team Sport*. Tampa: Anclote Press, 2003.

SUKAMOLSON, Suphat. Fundamentos da pesquisa quantitativa. *Language Institute Chulalongkorn University*, v. 1, n. 3, pág. 1-20, 2007.

SUŠA VUGEC, Dalia; IVANČIĆ, Lucija; MILANOVIĆ GLAVAN, Ljubica. Business process management and corporate performance management: Does their alignment impact organizational performance. *Interdisciplinary Description of Complex Systems: INDECS*, v. 17, n. 2-B, p. 368-384, 2019.

SUŠA VUGEC, Dalia; IVANČIĆ, Lucija; MILANOVIĆ GLAVAN, Ljubica. Business process management and corporate performance management: Does their alignment impact organizational performance. *Interdisciplinary Description of Complex Systems: INDECS*, v. 17, n. 2-B, p. 368-384, 2019.

TAYLOR, Steven J.; BOGDAN, Robert; DEVAULT, Marjorie. *Introduction to qualitative research methods: A guidebook and resource*. John Wiley & Sons, 2015.

TRKMAN, Peter. The critical success factors of business process management. *International journal of information management*, v. 30, n. 2, p. 125-134, 2010.

WAZLAWICK, R. S. *Metodologia de pesquisa para ciência da computação*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

YIN, Robert K. *Case study research: Design and methods*. sage, 2009.

ANEXOS

Tabela 4 - Avaliação do fundamento Pensamento Sistêmico

1. PENSAMENTO SISTÊMICO 30 Pontos	Planejar (P)					Realizar (D)					Verificar (C)					Aprender (L)				
	Não realiza	Inicial	Em desenvolvimento	Consolidado	Excelente	Não realiza	Inicial	Em desenvolvimento	Consolidado	Excelente	Não realiza	Inicial	Em desenvolvimento	Consolidado	Excelente	Não realiza	Inicial	Em desenvolvimento	Consolidado	Excelente
Alinhamento	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
Tomada de Decisão	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	75%					75%					75%					50%				
NÍVEL DE MATURIDADE DO FUNDAMENTO (%)	69%																			
PONTUAÇÃO OBTIDA	20,63																			

Fonte: Autor, 2022.

Tabela 5 - Avaliação do fundamento Compromisso com as Partes Interessadas

2. COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS 100 Pontos	Planejar (P)					Realizar (D)					Verificar (C)					Aprender (L)				
	Não realiza	Inicial	Em desenvolvimento	Consolidado	Excelente	Não realiza	Inicial	Em desenvolvimento	Consolidado	Excelente	Não realiza	Inicial	Em desenvolvimento	Consolidado	Excelente	Não realiza	Inicial	Em desenvolvimento	Consolidado	Excelente
Requisitos das Partes Interessadas	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
Relacionamento com as Partes Interessadas	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
Fornecedores N/A	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
Clientes	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
Força de Trabalho	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	69%					63%					50%					50%				
NÍVEL DE MATURIDADE DO FUNDAMENTO (%)	58%																			
PONTUAÇÃO OBTIDA	57,81																			

Fonte: Autor, 2022.

Tabela 6 - Avaliação do fundamento Aprendizado Organizacional e Inovação

3. APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO 90 Pontos	Planejar (P)					Realizar (D)					Verificar (C)					Aprender (L)				
	Não realiza	Inicial	Em desenvolvimento	Consolidado	Excelente	Não realiza	Inicial	Em desenvolvimento	Consolidado	Excelente	Não realiza	Inicial	Em desenvolvimento	Consolidado	Excelente	Não realiza	Inicial	Em desenvolvimento	Consolidado	Excelente
Aperfeiçoamento	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
Competências Essenciais	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
Gestão do Conhecimento	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
Inovação	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	75%					69%					69%					44%				
NÍVEL DE MATURIDADE DO FUNDAMENTO (%)	64%																			
PONTUAÇÃO OBTIDA	57,66																			

Fonte: Autor, 2022.

Tabela 7 - Avaliação do fundamento Adaptabilidade

4. ADAPTABILIDADE 40 Pontos	Planejar (P)					Realizar (D)					Verificar (C)					Aprender (L)				
	Não realiza	Inicial	Em desenvolvimento	Consolidado	Excelente	Não realiza	Inicial	Em desenvolvimento	Consolidado	Excelente	Não realiza	Inicial	Em desenvolvimento	Consolidado	Excelente	Não realiza	Inicial	Em desenvolvimento	Consolidado	Excelente
Capacidade de Mudar	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
Flexibilidade	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	75%					75%					75%					75%				
NÍVEL DE MATURIDADE DO FUNDAMENTO (%)	75%																			
PONTUAÇÃO OBTIDA	30,00																			

Fonte: Autor, 2022.

Tabela 8 - Avaliação do fundamento Liderança Transformadora

5. LIDERANÇA TRANSFORMADORA 130 Pontos	Planejar (P)					Realizar (D)					Verificar (C)					Aprender (L)				
	Não realiza	Inicial	Em desenvolvimento	Consolidado	Excelente	Não realiza	Inicial	Em desenvolvimento	Consolidado	Excelente	Não realiza	Inicial	Em desenvolvimento	Consolidado	Excelente	Não realiza	Inicial	Em desenvolvimento	Consolidado	Excelente
Valores e Princípios	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
Governança	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
Cultura Organizacional	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
Olhar para o Futuro	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
Sucessão	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	80%					70%					70%					50%				
NÍVEL DE MATURIDADE DO FUNDAMENTO (%)	68%																			
PONTUAÇÃO OBTIDA	87,75																			

Fonte: Autor, 2022.

Tabela 9 - Avaliação do fundamento Desenvolvimento Sustentável

6. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL 60 Pontos	Planejar (P)					Realizar (D)					Verificar (C)					Aprender (L)				
	Não realiza	Inicial	Em desenvolvimento	Consolidado	Excelente	Não realiza	Inicial	Em desenvolvimento	Consolidado	Excelente	Não realiza	Inicial	Em desenvolvimento	Consolidado	Excelente	Não realiza	Inicial	Em desenvolvimento	Consolidado	Excelente
Econômico-financeiro	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
Ambiental	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
Social	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	100%					100%					100%					92%				
NÍVEL DE MATURIDADE DO FUNDAMENTO (%)	98%																			
PONTUAÇÃO OBTIDA	58,75																			

Fonte: Autor, 2022.

Tabela 10 - Avaliação do fundamento Orientação por Processos

7. ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS 100 Pontos		Planejar (P)					Realizar (D)					Verificar (C)					Aprender (L)				
		Não realiza	Inicial	Em desenvolvimento	Consolidado	Excelente	Não realiza	Inicial	Em desenvolvimento	Consolidado	Excelente	Não realiza	Inicial	Em desenvolvimento	Consolidado	Excelente	Não realiza	Inicial	Em desenvolvimento	Consolidado	Excelente
Informações Organizacionais	1. Compatibilização da infraestrutura com o crescimento do negócio e da demanda por informações e comunicação	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	2. Implantação dos sistemas de informação e comunicação desenvolvidos	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	3. Avaliação da satisfação dos usuários dos serviços de informação e comunicação	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	4. Estabelecimento de requisitos de segurança da informação	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	5. Tratamento dos riscos à segurança da informação	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)	85%					80%					80%					70%				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)		79%																			
Gestão por Processos	6. Mapeamento dos processos	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	7. Definição dos requisitos aplicáveis aos processos da cadeia de valor	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	8. Análise dos processos, considerando a eficiência, eficácia e produtividade dos mesmos	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	9. Melhoria dos processos, considerando os métodos para reduzir a variabilidade, aumentar a confiabilidade e a ecoeficiência	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	10. Gerenciamento do desempenho dos processos da cadeia de valor, incluindo padronização e controle	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	11. Análise da estrutura organizacional, incluindo o planejamento do quadro de pessoal, próprio e terceiro, e novas modalidades de trabalho	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)		75%					50%					42%					17%				
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)		46%																			
Produtos	12. Identificação de oportunidades de desenvolvimento de novos produtos	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	13. Elaboração do projeto do produto, incluindo testes, validação, incorporação de novas tecnologias	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	14. Desenvolvimento de produtos, incluindo acompanhamento do projeto e lançamento	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	15. Acompanhamento dos indicadores dos produtos desenvolvidos	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100
	NÍVEL DE MATURIDADE DE CADA ETAPA DO PDCL (%)		75%					75%					75%					50%			
NÍVEL DE MATURIDADE DO TEMA (%)		69%																			
NÍVEL DE MATURIDADE DO FUNDAMENTO (%)		64%																			
PONTUAÇÃO OBTIDA		64,44																			

Fonte: Autor, 2022.