

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA**  
**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**ANÁLISE COMPARADA ENTRE PRÊMIOS DA QUALIDADE E A FERRAMENTA**  
**PARA GESTÃO DE PROCESSOS PEMM**

**ADRIANA DE ALMEIDA OLIVEIRA**

**Juiz de Fora**  
**2018**

ADRIANA DE ALMEIDA OLIVEIRA

**ANÁLISE COMPARADA ENTRE PRÊMIOS DA QUALIDADE E A FERRAMENTA  
PARA GESTÃO DE PROCESSOS PEMM**

Monografia apresentada pela acadêmica Adriana de Almeida Oliveira ao curso de Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Rodrigo Oliveira da Silva

Juiz de Fora  
FACC/UFJF  
2018

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer aos meus pais pelo apoio dado a mim durante a elaboração da monografia, bem como pelo suporte oferecido durante toda a graduação.

Ao prof. Rodrigo Oliveira, por toda atenção e incentivo. Sua participação foi essencial na elaboração deste trabalho.

Às amizades seladas durante o período da graduação, pois fizeram parte de um dos momentos mais importantes da minha vida pessoal.

**“Somos o que repetidamente fazemos. A excelência, portanto, não é um feito, mas um hábito”**

**Aristóteles**

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho aos meus avós, Maria e Antonino, que infelizmente não estão mais presentes fisicamente entre nós, mas que, com toda certeza, estão muito felizes e orgulhosos com mais esta conquista em minha vida.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria**

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso é original, de minha única e exclusiva autoria e não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, audiovisual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte. Declaro por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral<sup>1</sup> e criminais previstas no Código Penal<sup>2</sup>, além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 03 de julho de 2018.

---

[Nome completo do autor]

<sup>1</sup> LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

<sup>2</sup> Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano ou multa.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA**  
**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**ATA DE APROVAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Aos \_\_\_\_ dias do mês de \_\_\_\_\_, na sala \_\_\_\_ da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da UFJF, reuniu-se a banca examinadora formada pelos professores abaixo assinados, para examinar e avaliar o Trabalho de Conclusão de Curso de ADRIANA DE ALMEIDA OLIVEIRA aluno regularmente matriculado no curso de Administração sob o número 201126001, modalidade presencial, desta universidade, intitulado ANÁLISE COMPARADA ENTRE PRÊMIOS DA QUALIDADE E A FERRAMENTA PARA GESTÃO DE PROCESSOS PEMM. Após a apresentação do aluno e consequente debate, a banca examinadora se reuniu em sessão fechada, considerando o aluno \_\_\_\_\_ com a atribuição da nota \_\_\_\_ (\_\_\_\_), que deverá ser lançada em seu histórico escolar quando da entrega da versão final e definitiva impressa e em meio digital.

Juiz de Fora, \_\_\_\_\_ .

---

Prof. Dr.

Orientador

---

Prof.

---

Prof.

## LISTA DE ABREVIATURAS

European Foundation for Quality Management	EFQM
Fundação Nacional da Qualidade	FNQ
Modelo de Excelência na Gestão	MEG
Plan, Do, Check, Action	PDCA
Plan, Do, Check, Learn	PDCL
Process and Enterprise Maturity Model	PEMM
Prêmio Europeu de Qualidade	PEQ
Total Quality Management	TQM

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: O VALOR DA GESTÃO POR PROCESSOS PARA AS ORGANIZAÇÕES .....	17
Figura 2: DIAGRAMA DO MEG.....	31
Figura 3: CICLO PDCL.....	32
Figura 4: ESTRUTURA DO MODELO DE EXCELÊNCIA DA EFQM.....	34
Figura 5: CRITÉRIOS MALCOLM BALDRIGE.....	37

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: CLASSIFICAÇÃO DOS PROCESSOS DE NEGÓCIOS.....	16
Quadro 2: ABORDAGENS DE MATURIDADE NA GESTÃO POR PROCESSOS .....	18
Quadro 3: NÍVEIS DE MATURIDADE .....	19
Quadro 4: FACILITADORES DO PEMM.....	22
Quadro 5: CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS PEMM .....	25
Quadro 6: OS 14 PONTOS DE DEMING.....	35
Quadro 7: QUADRO SÍNTESE DA ANÁLISE COMPARATIVA.....	48

## RESUMO

Nesta pesquisa, foram abordados os aspectos teóricos acerca da contribuição da gestão por processos para a melhoria do desempenho organizacional. Bem como, a abordagem da maturidade da gestão por processos como um aliado, para a obtenção de processos estruturados e melhorados continuamente na busca pela excelência operacional. Foi abordada também a ferramenta de maturidade PEMM e os principais prêmios de excelência em gestão da qualidade na atualidade. O objetivo deste trabalho é analisar, por meio de um estudo comparativo, os critérios avaliativos dos principais prêmios da qualidade à luz dos critérios da ferramenta PEMM, para verificar as semelhanças e diferenças entre ambos.

**Palavras-chave:** Processos de negócio. Gestão por processos. Maturidade. Qualidade. Excelência.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE ABREVIATURAS .....</b>	<b>7</b>
<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>8</b>
<b>LISTA DE QUADROS .....</b>	<b>9</b>
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Objetivos da Pesquisa .....</b>	<b>13</b>
1.1.2 Objetivo geral.....	13
1.1.3 Objetivos específicos.....	13
<b>1.2 Justificativa.....</b>	<b>13</b>
<b>1.3 Aspectos metodológicos .....</b>	<b>14</b>
<b>1.4 Delimitação do escopo do trabalho.....</b>	<b>15</b>
<b>1.5 Estrutura do trabalho .....</b>	<b>15</b>
<b>2. PROCESSOS DE NEGÓCIOS .....</b>	<b>16</b>
2.1 A Gestão por processos de negócios ( <i>Business Process Management - BPM</i> ) .....	16
2.2 Abordagens de maturidade na gestão por processos.....	17
<b>3. MODELO DE MATURIDADE EM GESTÃO DE PROCESSOS (<i>PROCESS AND ENTERPRISE MATURITY MODEL – PEMM</i>) .....</b>	<b>20</b>
<b>4. PRÊMIOS DA QUALIDADE .....</b>	<b>30</b>
4.1 Melhores em Gestão (FNQ).....	30
4.2 Prêmio Europeu de Qualidade (PEQ).....	33
4.3 Prêmio Deming .....	34
4.4 Prêmio Malcolm Baldrige .....	36
<b>5. COMPARAÇÃO CRITÉRIOS DO PEMM E OS CRITÉRIOS AVALIATIVOS DOS PRÊMIOS DA QUALIDADE SELECIONADOS .....</b>	<b>38</b>
5.1 Desenho .....	38
5.2 Executor .....	39
5.3 Responsável .....	39
5.4 Infraestrutura.....	40
5.5 Indicador.....	41
5.6 Liderança .....	41
5.7 Cultura .....	43
5.8 Conhecimento .....	45
5.9 Governança.....	46
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>49</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>51</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Em uma economia globalizada e competitiva é necessário que as organizações busquem de forma contínua, alternativas para se sustentarem competitivas frente aos seus concorrentes em seu mercado de atuação. E para se sobressaírem nesse ambiente competitivo, muitas organizações têm buscado focar em seus processos de gestão. Gonçalves, 2000 enfatiza que as empresas do futuro deixarão de enxergar processo apenas na área industrial, as organizações serão estruturadas em torno de seus processos não fabris essenciais e centrarão seus esforços em seus clientes.

Ainda sob a ótica da busca pelo aprimoramento e foco em processos por parte das organizações, fora criado na década de 50, o Prêmio Deming, no Japão, que foi o precursor para a instituição de outros prêmios da qualidade em diferentes países, como, por exemplo, o Prêmio Malcolm Baldrige (1987) nos Estados Unidos, posteriormente, na Europa, o Prêmio Europeu da Qualidade (1991), e no Brasil, o Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ (1992). Embora os citados prêmios e outros possuam características individuais, de fato apresentam muitos objetivos comuns, como, por exemplo, o incentivo para melhoria da gestão de processos de negócios e a implantação de uma cultura para a melhoria contínua.

O desempenho das organizações, no que tange à gestão por processo, pode ser indicado e medido por meio dos níveis de maturidade. Estes auxiliam as empresas a identificarem seus pontos de melhoria na busca pela excelência operacional. Nesse contexto, Hammer (2004) destaca que a excelência operacional se refere a alcançar um alto desempenho por meio dos modos de operação existentes, no que concerne à garantia de que o trabalho seja realizado conforme planejado, reduzindo erros, custos e atrasos.

Autores, como Maull et al (2003) e Huffner (2004), enfatizaram a ideia de que a análise da maturidade dos processos organizacionais seria de grande auxílio para as empresas que buscavam excelência operacional. Pode-se observar que a utilização de ferramentas para avaliarem o nível de maturidade dos processos servia como subsídio para a identificação daqueles que requeriam uma maior implementação de esforços, com o intuito de se identificar os pontos de melhoria e possivelmente uma redução dos custos.

Ao longo dos anos, foram elaborados diferentes modelos de maturidade, como o CMM, CMMI, BPMM, com o intuito de auxiliarem as organizações na identificação dos pontos de melhoria em seus processos. Este estudo, aprofundou-se na ferramenta de maturidade proposto por Michael Hammer, que é a ferramenta PEMM (*Process and*

*Enterprise Maturity Model*) que tem o propósito de avaliar o grau de maturidade dos processos das empresas, fornecer subsídios para que as empresas possam conhecer o seu desempenho frente aos processos que executa e incentivar as organizações na busca pela excelência operacional.

Assim, foi realizado um estudo comparativo entre os critérios do Modelo de Maturidade em Gestão de processos - PEMM e os critérios descritos nos mais relevantes prêmios da qualidade na atualidade que são o Prêmio Deming, o Prêmio Nacional de Qualidade Malcolm Baldrige e o Prêmio Europeu de Qualidade, conforme cita Slack et al (2015), assim como o prêmio brasileiro Melhores em Gestão, da Fundação Nacional da Qualidade, com o objetivo de se traçar possíveis relações entre ambos.

## **1.1 Objetivos da Pesquisa**

### **1.1.2 Objetivo geral**

O propósito desta pesquisa é apresentar o Modelo de Maturidade em Gestão de Processos – PEMM e analisar, por meio de um estudo comparativo, os critérios avaliativos dos principais prêmios da qualidade à luz dos critérios da ferramenta PEMM, para verificar as semelhanças e diferenças entre ambos.

### **1.1.3 Objetivos específicos**

Com a intenção de atingir o objetivo principal do trabalho, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- Abordar o papel da gestão por processos nas organizações;
- Apresentar o Modelo de Maturidade em Gestão de Processos - PEMM,
- Apresentar os mais relevantes prêmios da qualidade existentes na atualidade;
- Comparar os critérios do Modelo de Maturidade em Gestão de Processos – PEMM (2007) com os critérios propostos pelos mais relevantes prêmios da qualidade na atualidade e identificar as semelhanças e diferenças entre eles.

## **1.2 Justificativa**

Com a globalização e o aumento da competitividade, é necessário que as organizações busquem o aprimoramento contínuo de seus processos de gestão. Conforme Gonçalves (2000), o futuro vai pertencer às empresas que consigam explorar o potencial da centralização nos seus processos. Este estudo, portanto, se justifica em função da questão premente da gestão por processos pelas empresas.

A gestão por processos melhora a comunicação organizacional. O compartilhamento e socialização do conhecimento em ambientes empresariais, são diretamente proporcionais à melhoria dos processos organizacionais, tanto em relação à eficiência quanto à eficácia (VALENTIM, 2016). A gestão por processos proporciona, também, uma integração e coesão das áreas, um melhor aproveitamento do tempo gerando maior agilidade, maior flexibilidade para se adequar às necessidades da organização . E, o apontamento de uma ferramenta satisfatória para esse tipo de modelo de gestão é fundamental.

### **1.3 Aspectos metodológicos**

Num primeiro momento, foi realizada uma revisão de literatura, por meio do levantamento de periódicos, artigos, livros e materiais disponibilizados na Internet relevantes ao tema, para buscar um detalhamento mais conciso acerca dos assuntos abordados ao longo do estudo, bem como para esclarecer as bases teóricas sobre as quais a pesquisa se concretizou. Os materiais disponibilizados na Internet foram pesquisados no site Google Acadêmico e nos respectivos sites dos prêmios da qualidade aqui abordados. Para a realização da pesquisa foram utilizados termos de busca processos organizacionais, gestão por processos, qualidade e excelência operacional.

Posteriormente, foi definida a estrutura do trabalho com o intuito de ordenar e demonstrar a sequência lógica dos temas relevantes para o problema de pesquisa.

O desenvolvimento escrito foi embasado na lógica argumentativa presente em um ensaio teórico. Segundo Severino (2000), um ensaio teórico é concebido como um estudo bem desenvolvido, formal, discursivo e concludente em exposição lógica e reflexiva e em argumentação.

Em seguida, buscou-se um estudo comparativo das fontes consultadas, primando pelas semelhanças e diferenças e as possíveis relações entre a ferramenta PEMM e os modelos de excelência em gestão dos principais prêmios da qualidade da atualidade.

Num último momento, foram elencados os resultados adquiridos no estudo comparativo proposto e as considerações finais.

De modo geral, este trabalho foi estruturado da seguinte maneira:

- pesquisa bibliográfica em livros, artigos, periódicos, livros e materiais disponibilizados na Internet;
- definição da estrutura do trabalho;
- desenvolvimento escrito;
- resultados obtidos e considerações finais

#### **1.4 Delimitação do escopo do trabalho**

O estudo limita-se aos critérios da ferramenta PEMM e aos critérios avaliativos contidos nos modelos de excelência em gestão escolhidos para esta pesquisa. Foram levados em consideração os critérios do Melhores em Gestão 2018, o Prêmio Deming 2018, do Prêmio Europeu 2017 e, por fim, do Malcolm Baldrige 2018.

#### **1.5 Estrutura do trabalho**

O trabalho está dividido em 6 capítulos: introdução, revisão da literatura, apresentação da ferramenta PEMM, prêmios da qualidade, comparação critérios da ferramenta PEMM e os critérios avaliativos dos modelos de gestão dos respectivos prêmios da qualidade selecionados e considerações finais.

Na introdução, é apresentado resumidamente o tema que será desenvolvido no trabalho, bem como a forma em que este está descrito ao longo do estudo.

Na revisão da literatura, foram selecionados os autores mais influentes no que tange à maturidade, à gestão de processos, além dos prêmios da qualidade.

O capítulo 3 apresenta e descreve a ferramenta PEMM (*Process and Enterprise Maturity Model*).

O capítulo 4 abrange a descrição dos principais prêmios da qualidade na atualidade.

No capítulo 5, é feito um estudo comparativo entre os critérios da ferramenta PEMM e os critérios avaliativos presentes nos prêmios da qualidade.

E, por fim, no último capítulo, são apresentadas as considerações finais correspondentes aos objetivos do estudo.

## 2. PROCESSOS DE NEGÓCIOS

Segundo a Associação de Profissionais de Gestão de Processos de Negócios - *Association of Business Process Management Professionals* – ABPMP (2013, p.35):

um processo de negócio é um trabalho que entrega valor para os clientes ou apoia/gerencia outros processos. Esse trabalho pode ser ponta a ponta, interfuncional e até mesmo interorganizacional. A noção de trabalho ponta a ponta interfuncional é chave, pois envolve todo o trabalho, cruzando limites funcionais necessários para entregar valor para os clientes.

Ainda de acordo com a ABPMP (2013), os processos de negócios podem ser classificados em três tipos:

**Quadro 1: CLASSIFICAÇÃO DOS PROCESSOS DE NEGÓCIOS**

Processo primário	Podem ser referenciados como processos essenciais ou finalísticos, pois representam atividades essenciais que uma organização executa para cumprir sua missão e agregar valor diretamente para o cliente, visto que esses processos estão diretamente relacionados à experiência de consumo do produto ou serviço. Processos primários podem fluir através de áreas funcionais ou até entre organizações e fornecer uma visão completa ponta a ponta de criação de valor, devendo ser estabelecidos a partir da perspectiva do cliente e dos “momentos da verdade” resultantes da experiência de consumo.
Processo de suporte	Existe para oferecer suporte aos processos primários, mas também pode prover suporte a outros processos de suporte ou processos de gerenciamento. A diferença principal entre os processos primários e os de suporte é que os processos de suporte entregam valor para outros processos e não diretamente para os clientes, mas isso não significa que não sejam importantes para a organização. Os processos de suporte podem ser fundamentais e estratégicos para a organização na medida em que aumentam sua capacidade de efetivamente realizar os processos primários.
Processo de gerenciamento	Tem a finalidade de medir, monitorar, controlar atividades e administrar o presente e o futuro do negócio. Processos de gerenciamento, assim como os processos de suporte, não agregam valor diretamente para os clientes, mas são necessários para assegurar que a organização opere de acordo com os seus objetivos e metas de desempenho.

Fonte: ABPMP (2013)

Diante de tais definições, percebe-se que a existência de processos de negócios pode auxiliar as organizações na tomada de decisões, orientá-las na busca por processos mais eficientes e eficazes como, por exemplo, um aumento da produção, redução de custos e diminuição de erros.

### 2.1 A Gestão por processos de negócios (*Business Process Management* - BPM)

Para a Associação de Profissionais de Gestão de Processos de Negócios - *Association of Business Process Management Professionals* – ABPMP (2013, p.40):

Gerenciamento de Processos de Negócios (BPM – *Business process Management*) é uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta. BPM engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais,

papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos.

A Figura 1, proposta por Moreira (2010), apresenta de forma sucinta o valor da gestão por processos para as organizações:

**Figura 1: O VALOR DA GESTÃO POR PROCESSOS PARA AS ORGANIZAÇÕES**



Fonte: Moreira (2010, p.27)

Conforme a Figura 1, pode-se considerar que uma expansão de negócios requer altos investimentos para se ter um crescimento acelerado, porém este deve apresentar coesão, agilidade, integração (visão sistêmica) e flexibilidade (se adequar às necessidades) para se alcançar os resultados esperados para as partes interessadas (*stakeholders*) por meio da gestão por processos. Esta se apresenta como essencial na obtenção dos resultados esperados, visto que melhora a comunicação organizacional, proporcionando uma integração e coesão das áreas, um melhor aproveitamento do tempo, gerando maior agilidade e maior flexibilidade para se adequar às necessidades da organização.

Assim, um estudo da maturidade da gestão dos processos nas organizações surge como um aliado dentro desse contexto, pois para ser competitiva, a empresa precisa ter seus processos estruturados e melhorados continuamente na busca pela excelência operacional.

## 2.2 Abordagens de maturidade na gestão por processos

Para Paulk et al (1993), a maturidade do processo pode ser definida quando este está explicitamente definido (padronizado), gerenciado, monitorado e controlado. Um aumento no

nível de maturidade de um processo implica num aumento da qualidade dos resultados obtidos. Uma vez que essa condição pode ser obtida por meio da definição de normas e procedimentos e uma estrutura de gestão adequada.

O Quadro 2 contém as abordagens selecionadas para integrarem este estudo, pois possuem uma relação direta com gestão por processos e medição da maturidade neste modelo de gestão:

**Quadro 2: ABORDAGENS DE MATURIDADE NA GESTÃO POR PROCESSOS**

Hüffner (2004)	<p>a gestão por processos (BPM) de negócios não consiste apenas na orientação do processo, mas também em um programa de mudança organizacional e cultural</p> <p>a maturidade se correlaciona com a eficácia, eficiência e qualidade, logo pode-se sugerir que uma maior maturidade leva a um aumento desses três aspectos</p>
DeToro e McCabe (1997 apud SANTOS, 2012 p. 27)	<p>o estudo de DeToro e McCabe (1997 apud SANTOS, 2012 p. 27) propõe que uma abordagem por gestão de processos contribui para a melhoria do desempenho organizacional. Assim, o termo gestão por processos abrange uma coleção de abordagens existentes como: melhoria contínua, benchmarking e reengenharia</p> <p>os autores propuseram um guia para auxiliar na escolha da abordagem mais apropriada para melhoria de processo e forneceram três opções de ação: troca, redesenho e reparo</p> <p>propuseram, ainda, cinco condições para classificação dos processos organizacionais, quais sejam: insalubre; não competitivo; competitivo; melhor da classe e, por fim, a classe mundial</p>
Harmon (2004)	<p>o conceito básico de maturidade é que as organizações maduras fazem atividades sistematicamente, enquanto que as organizações imaturas alcançam seus objetivos como resultado do esforço de indivíduos que utilizam abordagens que são criadas mais ou menos espontaneamente</p> <p>Harmon (2004 p.4-5) baseia-se no modelo CMM – <i>Capability Maturity Model</i>– para definir cinco níveis de maturidade: inicial, repetível, definido, gerenciado e otimizado</p>
Maull et al (2003)	<p>Maull et al (2003 apud SANTOS, 2012), apresenta cinco importantes fatores, subdivididos em dez dimensões, para caracterizar a maturidade de implementações de reengenharia de processo, em que são identificados cinco níveis de maturidade</p>

Fonte: Elaborado pela autora

Para Hüffner (2004), a gestão por processos possui uma orientação para os processos e para as organizações, de modo que uma organização que está amadurecendo no BPM, proporciona um maior envolvimento e compreensão abrangente de seus colaboradores acerca do BPM. Ainda na visão do autor, a maturidade é frequentemente associada a termos como eficácia, eficiência, qualidade, capacidade ou sucesso. Dessa forma, segundo Hüffner (2004), um aumento da maturidade levaria ao aumento do sucesso organizacional.

Na visão de DeToro e McCabe (1997 apud SANTOS, 2012), a abordagem da gestão por processos contribui para a melhoria do desempenho organizacional. Logo, o termo gestão

por processos abrange uma coleção de abordagens existentes como: melhoria contínua, *benchmarking* e reengenharia.

Aqueles autores propuseram cinco condições para classificação dos processos organizacionais, quais sejam: insalubre (o processo é considerado ineficiente e ineficaz, logo deveria ser substituído); não competitivo (os processos não geram resultados); competitivo (representa a já implantação do processo e a disseminação da ideia é crescente); melhor da classe (processo disseminado e de conhecimento geral) e, por fim, a classe mundial (os processos já estão altamente desenvolvidos e uma simples melhoria já seria suficiente para melhorá-los).

Para Harmon (2004), o conceito de maturidade é que as organizações maduras realizam as suas atividades sistematicamente. Já as organizações imaturas alcançam seus objetivos como resultados do esforço de indivíduos que utilizam abordagens que são criadas mais ou menos espontaneamente. As organizações imaturas geralmente criam horários, mas, muitas vezes, perdem seus marcos ou metas por margens amplas, nunca têm certeza de quais metas serão atendidas e, geralmente, conseguem alcançar seus objetivos, mas não todos. Já as organizações maduras alcançam a maioria dos objetivos que se comprometem a alcançar com muito pouco desvio.

Harmon (2004 p.4-5) baseia-se no modelo CMM – Capability Maturity Model – para definir cinco níveis de maturidade: o nível inicial, repetível, definido, gerenciado e, por fim, o nível otimizado:

### Quadro 3: NÍVEIS DE MATURIDADE

INICIAL	Os processos que existem são vagamente definidos; possuem apenas uma ideia geral do que é necessário para produzir um produto
REPETÍVEL	As organizações começam a escalar a escada de maturidade; elas normalmente possuem um ou mais dos seus principais processos definidos; muitas vezes elas definem o processo geral em fases ou um conjunto de marcos fundamentais, mas não conseguem definir subprocessos ou atividades com detalhes suficientes; a empresa possui ferramentas de modelagem de processos e está investindo em metodologia de redesenho de processos
DEFINIDO	É alcançado quando uma organização consegue definir processos existentes; se uma organização atingiu o nível 3 e algo dá errado, a organização é capaz de determinar rapidamente o ponto em que o erro foi cometido e tomar medidas corretivas; para alcançar o nível 3, uma organização deve ter processos bem definidos (a maioria dos processos e subprocessos é definida)

Continua

## Continuação

GERENCIADO	As organizações estão focadas no desenvolvimento de um gerenciamento de processos completo e integrado sistema de medida; os dados das medidas do processo são registrados, analisados e consultados na divulgação de resultados futuros, as descrições de trabalho, sistemas de gerenciamento de conhecimento e treinamento estão alinhados aos processos, os aplicativos de TI estão alinhados com os processos que eles oferecem, há um alinhamento entre todos os gerentes responsáveis por uma determinada cadeia de valor
OTIMIZADO	Há uma otimização dos processos, esta ocorre quando o gerente trabalha com as pessoas envolvidas na realização do processo para melhorá-los e torná-los mais eficazes, eficientes e consistentes; utilização da ferramenta Seis Sigma, garantindo às empresas processos bem medidos e gerenciados

Fonte: Harmon (2004)

É importante ressaltar que a proposta de Harmon (2004) não deve ser confundida com o CMM (*Capability Maturity Model*), do Instituto de Engenharia de Software (SEI) – este instituto é localizado nos Estados Unidos e sua principal missão é apoiar a defesa do país - visto que a sugestão descrita pelo autor é um sistema informal de processos de negócios que um gerente poderia usar para avaliar grupos dentro da empresa. Logo, não é uma metodologia formal de avaliação, mas sim uma abordagem informal e um conjunto de heurísticas que os gestores podem utilizar para caracterizar rapidamente a maturidade de seus processos de negócio.

E, por fim, Maull et al (2003 apud SANTOS, 2012), apresentaram cinco fatores, subdivididos em dez dimensões, para caracterizar a maturidade de implementações de reengenharia de processo, em que são identificados cinco níveis de maturidade, conforme o Quadro 4, que se iniciam pela abrangência, desdobramento e implantação das ações, até o último nível, que possui o acúmulo de conhecimento como uma vantagem:

**Quadro 4: Níveis de Maturidade**

Nível 1	as organizações se encontram numa fase inicial de um projeto de reengenharia de processos, definindo escopo e objetivos (a tecnologia da informação é um importante fator nesse nível)
Nível 2	as organizações se encontram em um processo de transição da definição para a execução do projeto
Nível 3	o projeto encontra-se concluído ou em fase de conclusão
Nível 4	as organizações estão buscando conhecer o projeto concluído
Nível 5	as organizações utilizam todo o conhecimento adquirido para aplicar na reengenharia de processos

Fonte: Elaborado pela autora

### **3. MODELO DE MATURIDADE EM GESTÃO DE PROCESSOS (*PROCESS AND ENTERPRISE MATURITY MODEL – PEMM*)**

A abordagem baseada em processos de transformação é usada rotineiramente por empresas de todo o mundo. Poucos executivos questionam a ideia de que o redesenho de processos de negócios - o trabalho que funciona de ponta a ponta em uma empresa - pode levar a aprimoramentos dramáticos no desempenho, permitindo que as organizações ofereçam maior valor aos clientes de forma a gerar maiores lucros para os acionistas. Em praticamente todas as indústrias, as empresas de todos os tamanhos alcançaram melhorias no custo, na qualidade, na velocidade, na rentabilidade e em outras áreas-chave, focalizando, medindo e redesenhando seus processos internos (HAMMER, 2007).

Para que os novos processos funcionem, as empresas devem redefinir os empregos de forma mais ampla, aumentar o treinamento para apoiar esses trabalhos e permitir a tomada de decisões pelo pessoal da linha de frente e redirecionar sistemas de recompensas para se concentrar em processos e resultados. As empresas também precisam remodelar as culturas organizacionais para enfatizar o trabalho em equipe, a responsabilidade pessoal e a importância do cliente; redefinir os papéis e responsabilidades para que os gerentes supervisionem processos em vez de atividades e desenvolvam pessoas em vez de supervisioná-las; e realinear os sistemas de informação para que eles ajudem os processos multifuncionais a funcionar de forma simples, em vez de simplesmente apoiar os departamentos. (HAMMER, 2007).

Michael Hammer, trabalhou em conjunto com o grupo Phoenix Consortium para desenvolver uma ferramenta de implementação de processos. O objetivo, segundo o autor, era criar uma estrutura que ajudasse os executivos a compreender, planejar e avaliar esforços de transformação baseados em processos. Ao longo do tempo, pode-se identificar dois grupos distintos de características que são necessários para que os processos de negócios funcionem bem, a fim de sustentar esse bom desempenho.

As empresas precisam garantir que seus processos de negócios se tornem mais maduros - em outras palavras, que sejam capazes de oferecer maior desempenho ao longo do tempo. Para que isso aconteça, as empresas devem desenvolver dois tipos de características: facilitadores de processos, que pertencem a processos individuais e capacidades empresariais, que se aplicam a organizações inteiras.

Os facilitadores de processo, proposto por Hammer, determinam o quão bem um processo pode funcionar ao longo do tempo. Abordam a abrangência do projeto de um processo, as habilidades das pessoas que operam o processo, a nomeação de um proprietário de processo de alto nível para supervisionar a implementação e o desempenho do processo, a correspondência entre os sistemas de gerenciamento e informações da organização e as

necessidades do processo e a qualidade das métricas que a empresa usa para medir o desempenho do processo. Os facilitadores envolvem:

- Desenho: a abrangência da especificação de como o processo deve ser executado;
- Executores: as pessoas que executam o processo, particularmente em termos de suas habilidades e conhecimento;
- Responsável: um executivo sênior que é responsável pelo processo e seus resultados;
- Infraestrutura: sistemas de informação e gerenciamento que suportam o processo;
- Indicadores: as medidas que a empresa usa para rastrear o desempenho do processo.

**Quadro 5: FACILITADORES DO PEMM**

		P-1	P-2	P-3	P-4
Indicadores	Definição	Processo tem indicadores básicos de custo e qualidade	Indicadores abrangem toda a extensão do processo e são derivados de exigência de clientes	Indicadores do processo e indicadores que abrangem vários processos são derivados de metas estratégicas da empresa	Indicadores do processo são derivados de metas interempresa
	Usos	Gerentes usam indicadores do processo para monitorar seu desempenho, identificar causas de desempenho falho e promover avanços em sua área específica	Gerentes usam indicadores para comparar seu desempenho a referenciais, desempenho dos melhores da categoria a necessidades do cliente, e para definir metas de desempenho	Gerentes apresentam indicadores a executores do processo para seu conhecimento e motivação. Usam placar montado, a partir dos indicadores para gestão diária do processo	Gerentes avaliam e atualizam regularmente indicadores e metas do processo, e usam esses dados no planejamento estratégico
Infraestrutura	Sistemas de Informação	Sistemas de TI vigentes, fragmentados, sustentam o processo	Sistemas de TI montados a partir de componentes de áreas específicas, ou funcionais, sustenta o processo	Sistema de TI integrado, concebido com o processo em mente e condizente com padrões da empresa, sustenta o processo	Sistema de Ti de arquitetura modular, condizente com padrões da empresa para comunicação interempresa, sustenta o processo
	Sistemas de Recursos Humanos	Gerentes de áreas específicas premiam o desempenho superior e a resolução de problemas na área no contexto do processo	Desenho do processo determina definição de papéis, descrição de cargos e perfis de competência. Capacitação profissional é baseada na documentação do processo	Sistemas de contratação, desenvolvimento, premiação e reconhecimento enfatizam necessidades e resultados do processo e promovem seu equilíbrio à luz de necessidades da empresa	Sistemas de contratação, desenvolvimento, premiação e reconhecimento reforçam importância de colaboração, aprendizado pessoal e mudança organizacional na empresa e entre empresas

Continua

## Continuação

		P-1	P-2	P-3	P-4
Executores	Conhecimento	Executores sabem dizer que processos executam e identificar principais indicadores de seu desempenho	Executores são capazes de descrever o fluxo geral do processo; como seu trabalho afeta clientes, colegas envolvidos no processo e desempenho do processo; e metas de desempenho e níveis atingidos	Executores conhecem bem conceitos fundamentais do negócio e motores do desempenho da empresa e são capazes de descrever como seu trabalho afeta outros processos e o desempenho da empresa	Executores conhecem bem os setores da empresa e suas tendências e são capazes de descrever como seu trabalho afeta o desempenho interempresas
	Capacitação	Executores dominam resolução de problemas e técnicas de aprimoramento de processos	Executores dominam trabalho em equipe e autogestão	Executores dominam tomada de decisões e negócios	Executores dominam a gestão e a implementação de mudanças
Executores	Conduta	Executores exibem certa adesão ao processo, mas seu principal compromisso é com sua área específica	Executores tentam seguir o desenho do processo, executá-lo corretamente e trabalhar de modo a permitir que outros indivíduos envolvidos no processo atuem de modo eficaz.	Executores se empenham para garantir que processo produza resultados necessários à consecução das metas da empresa	Executores buscam indícios de que processo deve ser alterado e sugerem melhorias ao processo
	Finalidade	Processo não foi projetado de um extremo ao outro. Gerentes de áreas específicas usam o desenho vigente, sobretudo como contexto para avanços de desempenho em sua área.	Processo foi reformulado de um extremo ao outro para otimização do desempenho	Processo foi projetado para se integrar a outros processos e sistemas de TI da organização e, com isso, otimizar o desempenho da empresa.	Processo foi projetado para se integrar a processos de clientes e fornecedores e, com isso, otimizar o desempenho interempresa
Desenho	Contexto	Foram identificados subsídios, resultados, fornecedores e clientes do processo	Necessidades de clientes do processo foram identificadas e aceitas por todos	Responsáveis pelo processo e responsáveis por outros processos, com os quais o processo interage, estabeleceram expectativas mútuas de desempenho	Responsável pelo processo e responsáveis por outros processos de clientes e fornecedores, com os quais o processo interage, estabeleceram expectativas mútuas de desempenho
	Documentação	Documentação do processo é restrita à área específica em questão, mas identifica interconexões entre organizações envolvidas na execução do processo	Desenho do processo foi documentado de ponta a ponta	Documentação do processo descreve sua interação com outros processos e suas expectativas em relação a estes e vincula o processo ao sistema e à arquitetura de dados da empresa	Representação eletrônica do desenho do processo sustenta seu desempenho e sua gestão e permite a análise de mudanças no ambiente e reconfigurações no processo

Continua

## Continuação

		P-1	P-2	P-3	P-4
Responsável	Identidade	Responsável pelo processo é um indivíduo ou grupo informalmente encarregado de melhorar o desempenho do processo	Liderança da empresa criou o papel oficial de responsável pelo processo e colocou, no posto, um alto gerente com autoridade e credibilidade	Processo é prioridade para o responsável em termos de alocação de tempo, atenção dedicada e metas pessoais	Responsável pelo processo pertence à mais elevada instância decisória da empresa
	Atividade	Responsável pelo processo identifica e documenta o processo, transmite essa informação para todos os executores e promove projetos de mudança em pequena escala	Responsável pelo processo articula metas de desempenho do processo e visão de seu futuro; apóia iniciativas de reengenharia e aprimoramento; planeja sua implementação; e garante conformidade com desenho do projeto	Responsável pelo processo trabalha com responsáveis por outros processos, para integrar processos, de modo a atingir as metas da empresa	Responsável pelo processo cria plano estratégico dinâmico para processo, participa do planejamento estratégico da empresa como um todo e colabora com colegas do mesmo nível em clientes e fornecedores para promover iniciativas de reengenharia de processos interempresa.
	Autoridade	Responsável pelo processo sai em defesa do processo, mas só tem autoridade para estimular gerentes de áreas específicas a fazer mudanças	Responsável pelo processo pode montar uma equipe para reengenharia do processo e implementar o novo desenho; tem certo controle sobre a verba tecnológica para o processo.	Responsável pelo processo controla sistemas de TI que sustentam processo; qualquer projeto que altere o processo e exerça alguma influência sobre alocação e avaliação de pessoal; e verba do processo	Responsável pelo processo controla verba do processo e exerce forte influência sobre alocação e avaliação de pessoal

Fonte: Adaptado de Hammer (2007)

Porém, o autor percebeu em sua pesquisa que nem todas as organizações estão igualmente preparadas para colocar esses facilitadores no lugar. As empresas que conseguem fazê-lo possuem capacidades importantes em toda a empresa: seus executivos seniores apoiam os processos, seus funcionários valorizam muito os clientes, o trabalho em equipe e a responsabilidade pessoal; eles empregam pessoas que sabem como redesenhar processos e estão bem organizados para enfrentar projetos complexos - as empresas podem usar suas avaliações dos capacitadores e capacidades, em conjunto, para planejar e avaliar o progresso das transformações baseadas em processos (maiores capacidades organizacionais garantem capacidades mais fortes, o que permite um melhor desempenho do processo).

Assim, as quatro capacidades empresariais seguem definidas abaixo e assim como os facilitadores, também são divididas em quatro níveis, que são E-1, E-2, E-3 e E-4, conforme mostra o Quadro 5:

- Liderança: executivos seniores que apoiam a criação de processos;
- Cultura: os valores de foco no cliente, trabalho em equipe, responsabilidade pessoal e disposição para mudar;
- Conhecimento: habilidades e metodologia para o processo de redesenho;
- Governança: mecanismos para gerenciamento de projetos complexos e iniciativas de mudança.

**Quadro 6: CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS PEMM**

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

Continua

## Continuação

		E-1	E-2	E-3	E-4
Governança	Modelo de Processo	Empresa identificou certos processos de negócios	Empresa criou modelo completo de processos organizacionais e alta equipe executiva já assinou embaixo	Modelo de processos da empresa foi disseminado por toda a organização, é usado para definir prioridades em projetos e é vinculado a tecnologias e arquiteturas	Modelo de processos da empresa foi ampliado para a conexão com o de clientes e fornecedores. Empresa também usa modelo em desenvolvimento de estratégias
	Imputabilidade	Gerentes de áreas específicas são responsáveis por desempenho e gerentes de projetos por iniciativas de aprimoramento	Responsáveis por processo respondem por processo, sob seu comando, enquanto comitê supervisor é responsável progresso geral da empresa com processos	Responsáveis por processo partilham da responsabilidade por desempenho da empresa	Conselho de processos atua como instância mais elencada da gestão, executores partilham da responsabilidade por desempenho da empresa
	Integração	Um ou mais grupos defendem e apoiam técnicas de aprimoramento de processos possivelmente distintas	Entidade informal de coordenação se encarrega da gestão de programas, enquanto comitê supervisor aloca recursos para projetos de reengenharia de processos	Central formal de gestão de programas, chefiada por um diretor de processos, coordena e integra todos os projetos de processos, enquanto um conselho de processo cuida de questões de integração interprocessos. Empresa administra e aplica todas as técnicas e ferramentas de aprimoramento de processos de maneira integrada	Responsáveis por processos trabalham com colegas do mesmo nível, com clientes e fornecedores para promover integração de processos interempresa
Cultura	Trabalho em equipe	Trabalho em equipe é centrado em projetos, ocasional e atípico	Empresa faz uso regular de equipes transfuncionais para iniciativas de aprimoramento	Trabalho em equipe é norma entre executores de processos e prática corriqueira entre gerentes	Trabalho em equipe com clientes e fornecedores é prática corriqueira
	Foco no cliente	É disseminada a noção de que o foco no cliente é importante, mas há limitado entendimento do real significado disso. Há também, incerteza e conflito em relação a como atender às necessidades de clientes	Funcionários entendem que finalidade de seu trabalho é gerar um valor extraordinário para o cliente	Funcionários entendem que clientes exigem excelência uniforme e experiência homogênea	Funcionários buscam colaboração com parceiros comerciais para satisfazer necessidades de clientes finais

Continua

## Continuação

		E-1	E-2	E-3	E-4
Cultura	Responsabilidade	Responsabilidade por resultados é de gerentes	Pessoal de linha de frente começa a assumir responsabilidade por resultados	Funcionários se sentem responsáveis por resultados da empresa	Funcionários consideram sua missão atender aos clientes e atingir um desempenho cada vez melhor
	Postura em relação à mudança	Há crescente aceitação na empresa da necessidade de se empreenderem mudanças modestas	Funcionários estão preparados para consideráveis mudanças no modo como o trabalho é executado	Funcionários estão prontos para grande mudança multidimensional	Funcionários encaram mudança como inevitável e a acolhem como fenômeno regular.
Conhecimento	Pessoal	Pequeno grupo de indivíduos está altamente ciente do poder de processos	Grupo de especialistas é capacitado em reengenharia e implementação de processos, gestão de projetos, comunicação e gestão de mudanças	Grupo de especialistas é capacitado em gestão de mudanças em grande escala e transformação de empresas	Empresa conta com número considerável de pessoas capacitadas em reengenharia e implementação de processos, gestão de projetos, gestão de programas e gestão de mudanças. Há, ainda, processo formal para desenvolver e manter esses quadros
	Metodologia	Empresa adota uma ou mais metodologias para solucionar problemas de execução e promover avanços incrementais em processos	Equipes de reengenharia de processos têm acesso à metodologia básica de reengenharia de processos	Empresa criou e padronizou processo formal de reengenharia de processos e o integrou a processo padrão de aprimoramento de processo	Gestão e reengenharia de processos viraram competências básicas e foram integradas a um sistema formal que inclui monitoramento do ambiente, planejamento de mudanças, implementação e inovação centrada em processos

Fonte: Adaptado de Hammer (2007)

Juntos, os facilitadores e as capacidades fornecem uma maneira eficaz para as empresas planejarem e avaliarem transformações baseadas em processos. Hammer apresentou a primeira versão do modelo aos membros do Consórcio Phoenix em 2004, e eles testaram e o revisaram extensivamente. Em 2006, o quadro foi finalizado, e passou a ser chamado de Modelo de Maturidade em Gestão de Processos - PEMM.

Os facilitadores de processos e as capacidades empresariais criam uma estrutura abrangente que permite que as empresas avaliem a maturidade de seus processos de negócios e a receptividade de suas organizações para a mudança baseada em processos. Ao mesmo tempo, a presença de vários níveis de maturidade sinaliza que as empresas não precisam planejar ir de nada para a perfeição de uma só vez. A estrutura *stepwise* (passo a passo) indica que existe um caminho para se tornar uma empresa de processo (HAMMER, 2007).

O PEMM é diferente de outras ferramentas de maturidade de processos, como a estrutura de integração de modelos de maturidade de capacidade (CMMI) da Carnegie Mellon, que se aplica a processos específicos, como o desenvolvimento e aquisição de softwares.

O modelo CMMI identifica as melhores práticas para processos específicos e avalia a maturidade de uma organização em termos de quantas dessas práticas implementou. Em contrapartida, a PEMM aplica-se a empresas de qualquer setor e não especifica como deve ser um processo particular. Identifica as características que qualquer processo e toda empresa devem ter para projetar e implantar processos de alto desempenho. Uma empresa pode aplicar o PEMM a todos os seus processos, o que permite o uso de uma abordagem padrão em toda a organização, fácil compartilhamento de experiências e comparações rápidas de resultados. Além disso, todas as organizações podem desenvolver processos que atendam às suas próprias necessidades, uma vez que a PEMM não insiste em que o projeto contenha características específicas (HAMMER, 2007).

O PEMM também é fácil de administrar. Após uma breve introdução, mesmo os colaboradores que são novos nos processos podem criar e interpretar as duas matrizes (facilitadores e capacidades). Hammer (2007) elenca algumas características importantes acerca da ferramenta:

- a simplicidade e o baixo custo indireto do modelo, permitem que as pessoas as apliquem em vez de confiar em especialistas ou consultores;
- o caráter objetivo do modelo - usa proposições testáveis ao invés de opiniões - ajuda a estimular emoção e evitar argumentos desnecessários - pedir aos funcionários que avaliem um processo ou uma empresa é uma maneira sutil de envolvê-los e, à medida que se envolvem mais com os processos, o seu compromisso com a mudança aumenta. Assim, participar de avaliações PEMM é educacional sem a formalidade e sensibilidades geralmente associadas a tais atividades;
- a natureza estruturada do modelo, sua base nas experiências da empresa e sua plausibilidade intuitiva tornam os executivos seniores, bem como o pessoal da linha de frente mais confortável com a mudança baseada em processos;
- permite que as empresas coletem evidências empíricas, ao invés de confiar apenas em sua intuição;

- permite que as empresas identifiquem os obstáculos e os abordem antes de se tornarem um perigo;
- envolve todos os níveis da organização na jornada de processo inicial, transformando-os em promotores para mudanças.

A ferramenta PEMM, muitas vezes, ajuda as empresas a enfrentar o difícil problema de sustentar processos de alto desempenho. Por exemplo, a empresa Clorox (fabricante de bens de consumo), estava trabalhando no processo de *Order to Cash*//Ordem para Caixa (OTC) e ao redesenhar vários de seus subprocessos, a empresa obteve resultados impressionantes como os embarques tardios que caíram em mais de 70%, os recebíveis acumulados diminuíram em dois terços, e a porcentagem de pedidos perfeitos aumentou de 19% para 70%. No entanto, os líderes não estavam certos de que o processo pudesse sustentar esses resultados. Então, o vice-presidente de logística da empresa e proprietário do processo de OTC, Rick Magoun, pediu aos proprietários dos quatro subprocessos para que avaliassem sua maturidade. Solicitou também ao time de liderança de logística dez pessoas para avaliarem as capacidades empresariais das partes da organização envolvidas na execução do processo OTC (HAMMER, 2007).

Dentre os benefícios que a ferramenta PEMM pode oferecer para essa organização, pode-se destacar as visíveis melhorias na visão sistêmica dos colaboradores quanto aos processos, a ferramenta permitiu aos colaboradores decidirem onde concentrar seus recursos em vez de forçá-los a confiar apenas em sua intuição, maior engajamento dos funcionários no que tange ao foco nos processos, permitiu a identificação das áreas de fraqueza da empresa e serviu de catalisador para o desenvolvimento de programas para atualizar o sistema de governança do processo da empresa, bem como a concentração de sua cultura mais diretamente nos processos de negócios (HAMMER, 2007).

## 4. PRÊMIOS DA QUALIDADE

### 4.1 Melhores em Gestão (FNQ)

A Fundação Nacional da Qualidade – FNQ foi instituída em 11 de outubro de 1991, na cidade de São Paulo, por um grupo formado por representantes de 39 organizações privadas e públicas.

A entidade sem fins lucrativos foi criada para administrar o antigo Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) que, após 25 edições, é remodelado em 2017, e dá origem ao Prêmio Melhores em Gestão. As atividades são decorrentes do processo de premiação, em todo o território nacional, dando início a uma trajetória em busca das melhores práticas da gestão para o aumento da competitividade das organizações e do Brasil.

O novo processo de reconhecimento da FNQ tem como objetivo:

- fazer um diagnóstico de maturidade da gestão das organizações, para um contínuo aperfeiçoamento;
- reconhecer as organizações consideradas referência em gestão para excelência no Brasil;
- divulgar as práticas de gestão bem-sucedidas, com vistas ao benchmarking;
- melhorar a gestão das organizações do País, estimulando o desenvolvimento cultural, político, científico, tecnológico, econômico e social do Brasil.

Ao se candidatar ao reconhecimento “Melhores em Gestão”, a organização realiza uma profunda análise de sua gestão, que é efetuada por avaliadores treinados e capacitados pela FNQ, guiados por um rigoroso código de ética. Ao final do processo, a empresa obtém um amplo Diagnóstico de Maturidade da Gestão (DMG), com comentários que sinalizam os pontos fortes e as oportunidades de melhoria, assim como os eixos potencializadores e fragilizadores da gestão.

O trabalho da FNQ é baseado no Modelo de Excelência da Gestão (MEG), uma metodologia de avaliação, autoavaliação e reconhecimento das boas práticas de gestão. O modelo é estruturado em oito fundamentos e define uma base teórica e prática para a busca da excelência, dentro dos modernos princípios da identidade empresarial e do atual cenário do mercado.

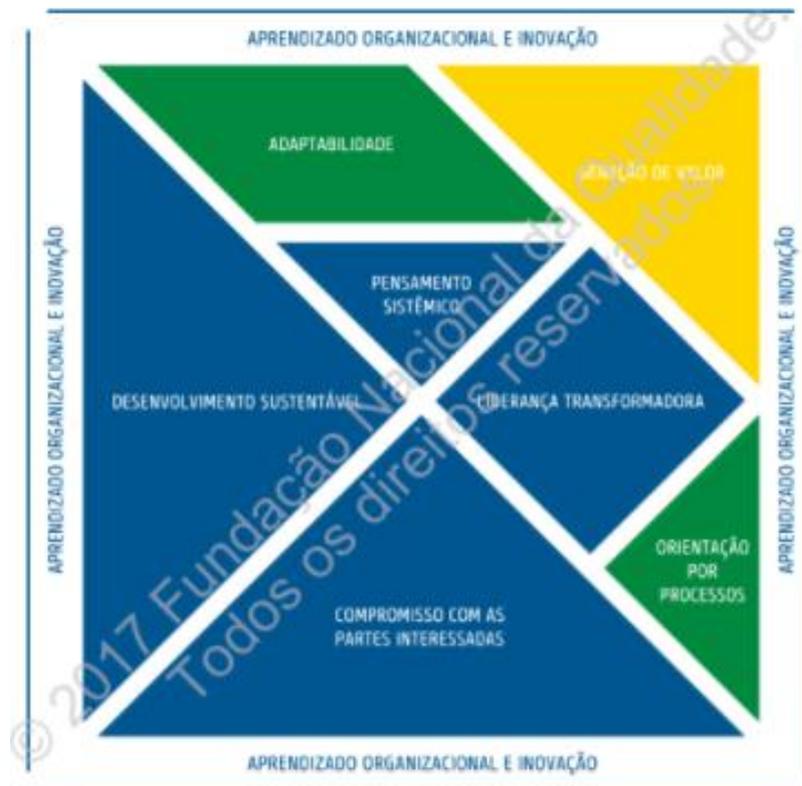
A antiga mandala dá lugar ao Diagrama do MEG, com seus oito Fundamentos da Gestão para Excelência, que substituem os antigos Critérios de Excelência:

1. Pensamento sistêmico
2. Aprendizado organizacional e inovação

3. Liderança transformadora
4. Compromisso com as partes interessadas
5. Adaptabilidade
6. Desenvolvimento sustentável
7. Orientação por processos
8. Geração de valor

A Figura 2 demonstra o atual Diagrama do MEG e seus oito Fundamentos da Gestão para Excelência:

**Figura 2: DIAGRAMA DO MEG**



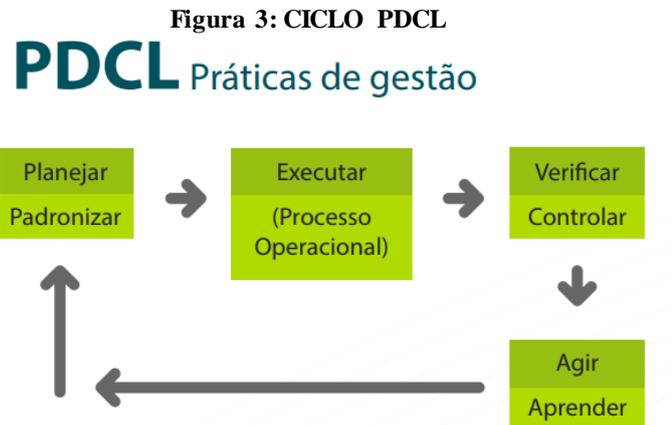
Fonte: Fundação Nacional da Qualidade – site

A Figura 2 simboliza um modelo de relacionamento entre a organização - considerada como um sistema adaptável, gerador de produtos e informações - e seu ambiente organizacional e tecnológico, além do próprio ambiente externo. E, ao utilizar o MEG como referência, a organização deve adaptá-lo ao seu modelo de gestão.

O Modelo de Excelência da Gestão (MEG) é um modelo de referência e aprendizado que serve para todo tipo e porte de empresa e de acordo com uma pesquisa encomendada pela FNQ junto à *Serasa Experian*, as organizações que adotam o MEG investem e evoluem mais financeiramente. Suas principais características são:

- **Modelo Sistêmico**

Possui um conceito de aprendizado e melhoria contínua, pois seu funcionamento é inspirado no ciclo do PDCL (*Plan, Do, Check, Learn*) que é uma adaptação do ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Action*) proposto por Ishikawa, conforme demonstra a Figura 3 abaixo:



Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) site

Conforme a Figura 3, o ciclo PDCL se inicia com P de planejamento que auxilia as organizações a atingirem as suas metas, bem como determinar as metodologias e procedimentos mais adequados a sua realidade; o D de execução (fazer) está relacionado à colocação em prática de todo planejamento feito anteriormente, é a união do plano com o ato de fazer; o C de verificação (checar) analisa quais pontos estão atingindo a meta e quais precisam ser melhorados e, por fim o L de aprendizado que está relacionado ao conhecimento adquirido, de modo a compreender o que realmente deve ser melhorado.

- **Não é prescritivo**

O MEG é considerado um modelo de referência e aprendizado, no qual não existe prescrição na sua implementação de práticas de gestão (as organizações devem adequá-lo à sua realidade). O modelo levanta questionamentos, permitindo um exercício de reflexão sobre a gestão e a adequação de suas práticas aos conceitos de uma empresa classe mundial.

- **Adaptável a todo tipo de organização**

O MEG permite às organizações adequarem suas práticas de gestão, respeitando a cultura existente. O modelo tem como foco o estímulo às organizações para obtenção de respostas, por meio de práticas de gestão, sempre com o objetivo de gerar resultados que as tornem mais competitivas, atuantes com excelência na cadeia de valor e geradoras de resultados a todas as partes interessadas.

- O MEG pode ser aplicado em qualquer tipo de organização e estimula a organização a estar atenta às necessidades e às expectativas das diversas partes interessadas e utiliza essas informações para formular o planejamento estratégico e os seus desdobramentos. A adoção do modelo pode proporcionar benefícios como estimulação do comprometimento e a cooperação entre as pessoas, promoção da competitividade e da sustentabilidade - proporcionando um referencial para a gestão de organizações, diagnóstico objetivo e a mensuração do grau de maturidade da gestão, desenvolvimento da visão sistêmica dos executivos, possibilitando a avaliação e a melhoria da gestão de forma abrangente, entre outros.

#### **4.2 Prêmio Europeu de Qualidade (PEQ)**

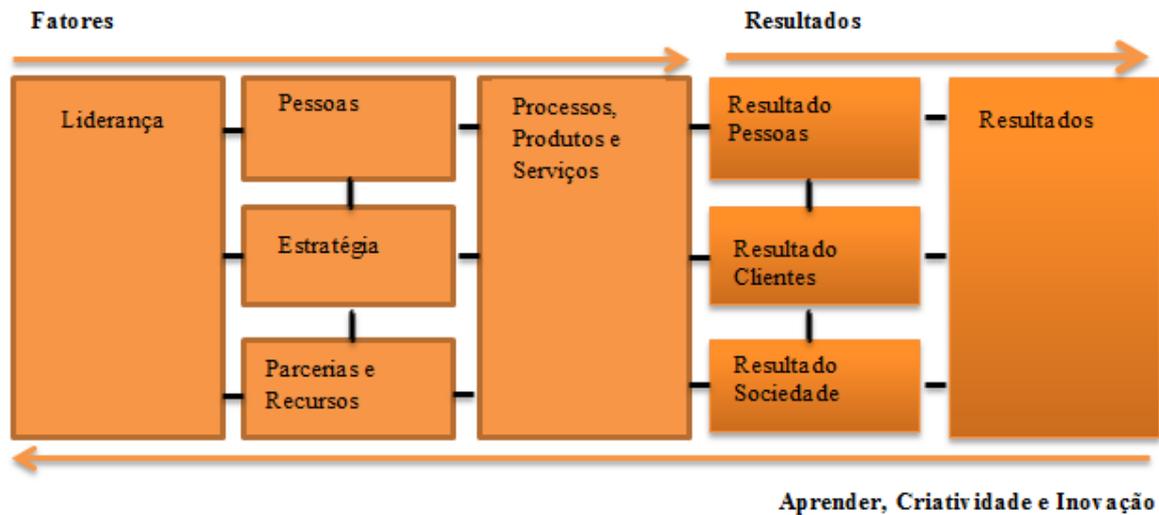
O mundo está em constante modificação e tudo está mudando rapidamente. As interdependências entre organizações, comunidades, países e economias estão se fortalecendo e aumentando em complexidade e, para que as organizações se mantenham competitivas nesse ambiente, é preciso inovação e a busca pela melhoria contínua de seus processos. Dessa forma, agora mais do que nunca, uma organização precisa entender, equilibrar e gerenciar efetivamente as necessidades e expectativas de seus *stakeholders* (EFQM, 2017).

O modelo proposto pela Fundação Europeia para Gestão da Qualidade - EFQM é uma estrutura para entender e gerenciar essa complexidade. O modelo é pragmático e prático; desenvolvido por organizações líderes, para estimular a melhoria contínua nas organizações.

O modelo EFQM *Excellence* é revisado e atualizado em um ciclo de 3 anos, com base na aprendizagem, experiência e visão de organizações líderes. É projetado para ser uma ferramenta prática e pragmática, permitindo uma organização obter uma visão geral holística do seu nível atual de excelência e priorizar seus esforços de melhoria para maximizar seu impacto.

A Figura 4 a seguir, especifica os critérios fatores e resultados que estão presentes no modelo EFQM:

**Figura 4: ESTRUTURA DO MODELO DE EXCELÊNCIA DA EFQM**



Fonte: Adaptado EFQM, 2017

Conforme a Figura 4, a estrutura do Modelo de Excelência da EFQM baseia-se em nove critérios. Cinco destes são fatores (liderança, gestão de pessoal, política e estratégia, parcerias e recursos e processos) e quatro são resultados (satisfação do pessoal, satisfação do cliente, integração na coletividade e resultados operacionais.). Os critérios dos "Fatores" abrangem o que uma organização faz. Os critérios dos "Resultados" abrangem o que uma organização atinge (EFQM,2017).

O modelo EFQM *Excellence* é revisado e atualizado em um ciclo de 3 anos, com base na aprendizagem, experiência e visão de organizações líderes. É projetado para ser uma ferramenta prática e objetiva, permitindo que a organização obtenha uma visão holística do seu nível atual de excelência e priorize seus esforços de melhoria para maximizar seus resultados. O modelo de excelência da EFQM permite que as pessoas compreendam as relações de causa e efeito entre o que sua organização faz e os resultados alcançados (EFQM, 2017).

### **4.3 Prêmio Deming**

De acordo com Paladini et al (2012), William Edwards Deming nasceu nos Estados Unidos, em 1900, e formou-se em engenharia elétrica, fez doutorado em matemática e física pela Universidade de Yale (instituição de ensino superior privada norte-americana situada em *New Haven, Connecticut*). Era um pesquisador de muitas habilidades e um verdadeiro Guru da Qualidade. Percorreu várias eras da qualidade e, junto a Shewhart, compartilhou o interesse pelas ferramentas estatísticas aplicadas ao controle do processo e pelo ciclo PDCA.

Deming foi enviado pelas Forças Aliadas no período de reconstrução do Japão, no pós-guerra (1947 e 1950), para ensinar técnicas de amostragem estatística, onde formulou suas principais contribuições. Foi consultor da JUSE (sigla para *Union of Japanese Scientists and Engineers*, grupo criado, em maio de 1946, e autorizado como fundação da Agência de Ciência e Tecnologia do Governo Japonês) em 1950, 1951, 1952, 1955, 1960, 1965. Residiu no Japão quase duas décadas, período em que as empresas japonesas fizeram uma verdadeira revolução, em termos de qualidade (PALADINI et al., 2012).

São muitas as contribuições de Deming para a área da qualidade e seus 14 pontos têm sido diretrizes destacadas na Gestão da Qualidade em empresas de todo o mundo. Sua atualidade é impressionante, dado que escreveu há décadas. Nesses 14 pontos, Deming buscou sintetizar sua experiência no Japão, como preleção para a mudança organizacional necessária, com ênfase na participação de todos da organização:

#### Quadro 7: OS 14 PONTOS DE DEMING

1. Crie constância de propósitos em torno da melhoria de produtos e serviços, buscando tornar-se competitivo, manter-se no negócio e gerar empregos
2. Adote uma nova filosofia. Estamos em uma nova era econômica. Gerentes ocidentais precisam assumir o desafio, aprender suas responsabilidades e liderar o processo de mudança
3. Acabe com a dependência da inspeção como forma de atingir a qualidade. Elimine a necessidade de inspeção em massa, construindo a qualidade do produto em primeiro lugar
4. Elimine a prática de priorizar negócios com base no preço. Pense em minimizar o custo total. Caminhe no sentido de um único fornecedor para cada item e estabeleça um relacionamento de longo prazo, baseado na lealdade e na confiança
5. Melhore constantemente o sistema de produção e de serviços, aprimorando a qualidade e a produtividade, e assim sempre diminuindo os custos
6. Estabeleça o treinamento no trabalho ( <i>on the job</i> )
7. Estabeleça a liderança. O objetivo da supervisão deve ser ajudar.
8. Elimine o medo, assim todos podem trabalhar efetivamente para a organização
9. Quebre as barreiras entre os departamentos. Pessoal de pesquisa, projeto, vendas e produção devem trabalhar juntos, como uma equipe
10. Elimine os slogans, exortações e metas para a força de trabalho, tais como defeito zero (zero defects) e novos níveis de produtividade. Tais exortações apenas criam um ambiente de adversidade, pois as causas da baixa qualidade e produtividade pertencem ao sistema, indo além do poder da força de trabalho. Substitua por liderança
11. Remova barreiras que impedem os trabalhadores de sentirem orgulho de seu trabalho
12. Remova barreiras que impedem os gerentes e engenheiros de sentirem orgulho de seu trabalho. Isso significa abolir os índices anuais ou de mérito por objetivos
13. Institua um vigoroso programa de educação e automelhoria
14. Envolver toda a organização na tarefa de alcançar a transformação. A transformação é tarefa de todos

Fonte: Adaptado de Deming (1990), apud Paladini et al (2012) p.12

Em 1951, em homenagem a Deming, foi criado o Prêmio Deming, que seria atribuído à empresa que mais se destacasse na área da qualidade em cada ano. Só no final da década de 1980, surgiu um prêmio similar nos Estados Unidos, o Prêmio Malcolm Baldrige (1987), e

posteriormente, na Europa, o Prêmio Europeu da Qualidade (1991), e também no Brasil, Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ (1992), agora intitulado Melhores em Gestão.

O Prêmio Deming da Qualidade tem o objetivo de premiar organizações que exercem influência no desenvolvimento e controle da qualidade no Japão, tem seus fundamentos pautados pela filosofia da Gestão Total da Qualidade (*Total Quality Management – TQM*), segue a lógica do ciclo PDCA (*plan, do, check, action*) e contempla os seguintes critérios de avaliação (*The Deming Prize Committee, 2018 p.4*):

- 1) Estabelecimento de objetivos e estratégias de negócios proativos orientados para o cliente;
- 2) Papel da alta direção e seu cumprimento;
- 3) Adequada utilização e implementação de TQM para a realização de objetivos e estratégias de negócios;
- 4) Implantação organizacional de objetivos e estratégias de negócios;
- 5) Criação de novos valores baseados na compreensão das necessidades do cliente e inovação de tecnologia e modelo de negócio;
- 6) Gestão e melhoria da qualidade de produtos e serviços e / ou processo de trabalho;
- 7) Estabelecimento e operação de sistemas de gestão interfuncionais como qualidade, quantidade, entrega, custo, segurança, meio ambiente, etc e em toda a cadeia de suprimentos;
- 8) Recolha e análise de informação e acumulação e utilização de conhecimentos;
- 9) Desenvolvimento e utilização ativa de recursos humanos e capacidade organizacional;
- 10) Iniciativas de responsabilidade social da organização;
- 11) Efeitos obtidos em relação aos objetivos e estratégias de negócio através da utilização e implementação de TQM;
- 12) Excelentes atividades de TQM e aquisição de capacidades organizacionais.

Idem anterior. Faça um parágrafo de encerramento para não terminar do nada após uma enumeração.

#### **4.4 Prêmio Malcolm Baldrige**

O Prêmio Nacional de Qualidade Malcolm Baldrige foi criado por lei, em 1987, nos Estados Unidos da América e constituiu em uma parceria entre o setor público e privado administrado pelo Programa de Excelência de Desempenho (*Baldrige Criteria for Performance Excellence*).

Os critérios presentes neste modelo abrangem (BALDRIGE, 2018 p. 2):

- 1) Liderança;
- 2) Planejamento estratégico;
- 3) Foco no cliente e no mercado;
- 4) Medição, análise e gestão do conhecimento;
- 5) Foco nos recursos humanos;
- 6) Gestão dos processos;
- 7) Resultados da organização

**Figura 5: CRITÉRIOS MALCOLM BALDRIGE**



Fonte: Adaptado Baldrige, 2018

Os critérios Baldrige para excelência em desempenho são aceitos em todo o mundo como padrão-ouro para excelência no desempenho organizacional - um conjunto de princípios e considerações que quando usados na gestão das organizações as leva a melhores resultados de desempenho e eficácia (BALDRIGE, 2018).

Os critérios Baldrige contribuem para o sucesso organizacional, não só nos Estados Unidos, mas em todo o mundo. Estes usam uma abordagem que os torna adaptáveis para as fábricas, negócios, e cuidados com a saúde, educação e organizações sem fins lucrativos em todo o mundo. Essa abordagem permite que as organizações possam usar os requisitos de critérios como um idioma comum dentro de suas organizações, que as orienta para a excelência.

## **5. COMPARAÇÃO CRITÉRIOS DO PEMM E OS CRITÉRIOS AVALIATIVOS DOS PRÊMIOS DA QUALIDADE SELECIONADOS**

Este capítulo abordará as dimensões da ferramenta PEMM, conforme descrição contida nos Quadros 4 e 5, explicando sinteticamente o que é considerado em cada um deles e analisando-os comparativamente com os critérios avaliativos dos modelos de excelência em gestão dos prêmios da qualidade aqui abordados.

### **5.1 Desenho**

No facilitador desenho, é necessário avaliar a finalidade/propósito do planejamento do projeto; se o processo foi projetado para se integrar a outros processos e sistemas de TI da organização, bem como se foi projetado para se integrar a processos de clientes e fornecedores e, com isso, otimizar o desempenho da empresa e interempresa. Além disso, deve-se verificar em qual contexto o processo está inserido, se foram identificados subsídios, resultados, fornecedores e clientes do processo, se as necessidades de clientes do processo foram identificadas e aceita por todos. E, por fim, deve ser analisado se a documentação do processo identifica interconexões entre organizações envolvidas na sua execução.

No prêmio Melhores em Gestão, o critério “orientação por processos” descreve a relevância de se reconhecer 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 da eficácia nas atividades, de forma a agregar valor para a organização e as partes interessadas.

No Prêmio Europeu da Qualidade, está presente no critério processos, produtos e serviços nos quais especifica-se que excelentes organizações projetam, gerenciam e melhoram processos para gerar valor crescente para clientes e outras partes interessadas.

No Prêmio Deming, pode ser encontrado no item abordagem por processos, que é um dos princípios do TQM. Esse critério assinala a importância de se ter um modelo de processo bem estruturado e desenhado a fim de que os seus executores tenham uma visão ampla do funcionamento e da sua relevância para as partes interessadas.

No Prêmio Malcolm Baldrige, o critério gestão de processos abarca o gerenciamento de seus principais programas e processos de trabalho e inovação, com o objetivo de criar valor para as partes interessadas e alcançar os objetivos atuais e futuros, e o sucesso organizacional.

O projeto de processo de trabalho precisa considerar os requisitos para fornecedores, parceiros e colaboradores no estágio de projeto do processo de trabalho. Em geral, o design efetivo deve levar em consideração todos os envolvidos na cadeia de valor.

## 5.2 Executor

No quesito executor, devem ser levados em consideração três pontos avaliativos: o conhecimento que aborda se os executores sabem dizer que processos executam, os indicadores de seu desempenho, metas de desempenho e níveis atingidos, descrever como seu trabalho afeta outros processos e o desempenho da empresa; a capacitação que está relacionada à compreensão dos executores quanto à resolução de problemas e técnicas de aprimoramento, trabalho em equipe e autogestão, tomada de decisões e negócios e sugestões de melhoria aos processos e, por fim, o quesito conduta que envolve a adesão dos executores frente aos processos de sua área, a execução correta dos processos e dos indivíduos envolvidos, o empenho dos executores para sugerir melhorias no processo e garantir que o processo atinja o objetivo pretendido.

Todos os modelos possuem esse critério, mesmo que não receba essa denominação exatamente. Os executores dos processos são compostos por pessoas e estas constituem uma fonte de vantagem competitiva por serem raras, não substituíveis e por diferirem em suas capacidades e habilidades são agregadores de valor para as organizações (SAÁ-PÉRES e GARCÍA-FALCÓN, 2002).

## 5.3 Responsável

O facilitador responsável deve ser avaliado nas seguintes modalidades descritas abaixo:

Na *identidade*, devem ser verificadas quais as características do indivíduo ou grupo responsável por melhorar o desempenho do processo, a criação do papel oficial de responsável pelo processo, o processo passar a ser a prioridade do responsável em termos de alocação de tempo, atenção dedicada e metas pessoais.

Na modalidade *atividade* é que se identifica e documenta o processo, transmite essa informação para todos os executores e promove projetos de mudança em pequena escala, articula metas de desempenho do processo e visão de seu futuro; apoia iniciativas de reengenharia e aprimoramento, o responsável pelo processo trabalha com responsáveis por outros processos, para integrar processos, de modo a atingir as metas da empresa cria um

plano estratégico dinâmico para processo e participa do planejamento estratégico da empresa como um todo.

Na *autoridade*, o responsável pelo processo sai em defesa do processo, mas só tem autoridade para estimular gerentes de áreas específicas a fazer mudanças no processo, pode montar uma equipe para reengenharia do processo e implementar um novo desenho, controla sistemas de TI que sustentam o processo e controla a verba do processo.

Os princípios contidos nesse fundamento constam no critério liderança, do prêmio Melhores em Gestão, Prêmio Europeu da Qualidade e Prêmio Malcolm Baldrige e, no critério papel da alta direção e seu cumprimento, do Prêmio Deming.

#### **5.4 Infraestrutura**

No facilitador infraestrutura, devem ser levados em consideração os sistemas de informação, visto que abrangem os sistemas de TI vigentes na organização e que sustentam os processos, os sistemas de TI que foram elaborados especificamente para áreas específicas e condizem com os padrões da empresa para comunicação interempresa e, os sistemas de recursos humanos que abrangem os gerentes que premiam a resolução de problemas no contexto do processo, a capacitação profissional baseada na documentação do processo e os sistemas de contratação e desenvolvimento que enfatizam necessidades e resultados dos processos, aprendizado pessoal e mudança organizacional.

No prêmio Melhores em Gestão o critério é evidenciado no item geração e valor que objetiva o alcance de resultados econômicos, sociais e ambientais, bem como de resultados dos processos que os potencializam, visando à busca da eficiência e da eficácia nas atividades, em níveis de excelência que atendam às necessidades e expectativas das partes interessadas.

No Prêmio Europeu da Qualidade, esse critério está presente no item gestão de processos, em que se ressalta que a excelência é gerir a organização por meio de um conjunto de sistemas, processos e fatos interdependentes e inter-relacionados.

No Prêmio Deming, é evidenciado no item estabelecimento e operação de sistemas de gestão interfuncionais como qualidade, quantidade, entrega, custo, segurança, meio ambiente, etc. e em toda a cadeia de suprimentos que abrange os sistemas de gestão interfuncional necessários para a organização sejam devidamente estabelecidos e operados em toda a cadeia de fornecimento.

Por fim, no Prêmio Malcolm Baldrige, no critério gestão dos processos, que aponta a importância dos sistemas de gestão e informação para que se tenha um ambiente de trabalho

seguro – este relaciona-se com uma gestão da cibersegurança como um componente essencial da eficácia operacional - e processos eficazes para se entregar valor aos clientes.

## 5.5 Indicador

O facilitador indicador possui duas subdivisões, a definição e os usos. Aquela está relacionada aos indicadores básicos de custo e qualidade; indicadores que abrangem todo o processo e são derivados da exigência de clientes; indicadores que abrangem vários processos são derivados das metas estratégicas da empresa e, por fim os indicadores do processo que são derivados de metas interempresas. Os usos refere-se aos gerentes que usam os indicadores do processo para monitorarem seu desempenho, e compará-los com referenciais, bem como aos gerentes que usam indicadores para a gestão diária dos processos e no planejamento estratégico da organização.

Por meio da utilização de indicadores nas empresas, é possível medir, analisar e comparar os objetivos predeterminados pela organização. É, portanto, um critério presente em todos os prêmios.

No prêmio Melhores em Gestão, o critério pode ser percebido no item geração de valor que abrange o alcance de resultados econômicos, sociais e ambientais, bem como os resultados dos processos em níveis de excelência e que atendam às necessidades e expectativas das partes interessadas.

No Prêmio Europeu da Qualidade, está presente no critério resultados, que abrange os resultados do cliente, de pessoas, da sociedade e de negócios.

O Prêmio Deming segue a lógica do ciclo PDCA (*plan, do, check, action*) e a fase de checagem (*check*) descreve que os processos devem ser analisados por meio de ferramentas próprias, para verificar se cada processo cumpre aquilo que foi proposto no planejamento. É nessa fase que poderão ser encontrados erros ou falhas no processo por meio do acompanhamento de indicadores e verificação de metas. De acordo com os princípios do TQM, a empresa deve ser administrada ao longo do processo e não por resultados.

E, por fim, no Prêmio Malcolm Baldrige está presente nos resultados operacionais, que demonstra como a organização atua em termos de satisfação dos clientes, finanças, recursos humanos, desempenho de fornecedores e parceiros, operações, governança e responsabilidade social e como a organização se compara a seus concorrentes.

## 5.6 Liderança

Na primeira competência, a liderança, podem ser percebidos quatro fatores chave para a avaliação: reconhecimento, alinhamento, comportamento e estilo.

O fator *reconhecimento* está relacionado ao fato de, inicialmente, a equipe executiva da empresa reconhecer a necessidade de melhorar o desempenho organizacional, mas possuir uma compreensão limitada do poder de processos de negócios e apenas um alto executivo entende a fundo o conceito deste e, posteriormente, avança para uma maior compreensão da empresa, sob a ótica de processos e vê a gestão de processos não como projeto, mas como um modo de administrar os negócios.

O *alinhamento* refere-se à liderança do programa de processos residir, inicialmente, em escalões intermediários de gerência para posteriormente pertencer ao alto executivo. No que tange a responsabilidade pelo programa de processos, há uma difusão de indivíduos espelhados pela empresa ajudando a promover iniciativas de processos, gerando um grande entusiasmo (incentivo à cultura do processo).

O quesito *comportamento* pode ser avaliado de acordo com o nível de envolvimento dos gestores nas mudanças dos processos. À medida que os processos vão evoluindo, é necessário que haja maiores investimentos em recursos, estabelecimento de metas de desempenho mais ousadas, condução da empresa por meio de seus processos e, no estágio mais avançado os gestores executam o próprio trabalho como processos, focam o planejamento estratégico em processos e abrem novas oportunidades de negócios.

O *estilo* de liderança da alta equipe executiva migra para um estilo mais aberto e colaborativo, delegando controle e autoridade aos responsáveis por processo e aos executores do processo e, em um nível excelente passa a exercer uma liderança por meio de visão e influência, e não por meio de comando e controle.

O critério liderança está presente em todos os prêmios. Porém, no prêmio Deming percebe-se uma liderança mais orientada para os processos e pouco influenciadora e inspiradora como sugere o nível excelente da ferramenta PEMM.

No prêmio Melhores em Gestão, está presente no item liderança transformadora que abrange a atuação dos líderes de forma ética, inspiradora, exemplar e comprometida com a excelência, compreendendo os cenários e tendências prováveis do ambiente 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.

No Prêmio Europeu da Qualidade, presente também no critério denominado liderança que é composta por líderes que moldam o futuro e fazem acontecer, atuando como exemplos

por seus valores e ética e inspirando confiança em todos os momentos. Eles são flexíveis, permitindo que a organização possa antecipar e reagir de maneira oportuna para garantir o sucesso contínuo da organização.

No Prêmio Deming, a liderança é representada pelo critério avaliativo denominado de papel da alta direção e seu cumprimento. A alta gerência está exibindo liderança na formulação de objetivos estratégicos de negócios proativos orientados para o cliente e implementação de TQM. Ele tem uma visão sobre objetivos de negócios, estratégias e mudanças ambientais e entende a importância de aprimoramento das capacidades organizacionais, desenvolvimento de recursos humanos e responsabilidade social corporativa.

No Malcolm Baldrige, também denominado liderança, aborda como a alta gerência lidera a organização e como a organização lidera dentro da comunidade. Como descrito no critério, os líderes seniores desempenham um papel central na definição de valores e direções, aprimoram suas habilidades de liderança, participam da aprendizagem organizacional, do desenvolvimento de futuros líderes, do planejamento sucessório e oportunidades de reconhecimento e eventos que celebram a força de trabalho, demonstram autenticidade, admitem erros e demonstram responsabilidade pelas ações da organização.

## **5.7 Cultura**

O fator cultura da ferramenta PEMM abrange quatro decomposições avaliativas: o trabalho em equipe, foco no cliente, responsabilidade e atitude em direção à mudança.

O trabalho em equipe em um nível mais básico e pouco desenvolvido reúne-se um grupo apenas para o desenvolvimento de um projeto, que posteriormente evolui para a criação de equipes interfuncionais, torna-se uma norma entre executores de processos e, no nível ótimo o trabalho em equipe com clientes e fornecedores é prática corriqueira.

O quesito foco no cliente ainda é pouco compreendido nas empresas imaturas e em um nível básico entende-se que é importante, porém há limitado entendimento do real significado disso e de como atender às necessidades de clientes, evolui para o entendimento, por parte dos funcionários, da importância de se gerar valor extraordinário para o cliente (entendem que clientes exigem excelência) e, por fim, em um nível mais avançado os funcionários buscam colaboração com parceiros comerciais para satisfazer necessidades de clientes finais.

A responsabilidade de imediato é atribuída ao gestor do processo e, posteriormente, é assumida pelo pessoal da linha de frente. Os próprios funcionários se sentem responsáveis pelos resultados da empresa e focam em atender aos clientes e atingir um desempenho cada vez melhor.

Finalmente, a postura em relação à mudança deve ser analisada conforme o entendimento e aceitação da necessidade de implementação de mudanças, sua preparação para realizá-la e encará-la como inevitável e necessária.

A cultura é um fenômeno dinâmico que nos rodeia em todos os momentos, sendo constantemente promulgada e criada por nossas interações com os outros e moldada pelo conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que guiam e restringem o comportamento. A cultura fornece estrutura e significado aos membros de um grupo (SCHEIN, 2004).

O critério cultura também está presente em todos os prêmios.

No prêmio Melhores em Gestão é evidenciada nos critérios compromisso com as partes interessadas que frisa a importância do estabelecimento de pactos com as partes interessadas (trabalho em equipe) e suas inter-relações com as estratégias e processos, em uma perspectiva de curto e longo prazo. No critério adaptabilidade que envolve a questão referente à flexibilidade e capacidade de mudança em tempo hábil, frente a novas demandas das partes interessadas e alterações, assim como a relevância do entendimento por parte do executor frente ao processo que realiza, propondo melhorias a fim de atingir um desempenho cada vez melhor. E, por fim na fase de execução (referência à fase “do”) do ciclo PDCA que estimula o comprometimento e a cooperação entre as pessoas (trabalho em equipe).

No Prêmio Europeu da Qualidade, essa perspectiva é evidenciada nos critérios parcerias e recursos que abordam as organizações que planejam e gerenciam parcerias externas, fornecedores e recursos para apoiar a estratégia e o funcionamento eficaz dos processos. É demonstrada também no critério processos, produtos e serviços que ressalta a importância da busca pela melhoria contínua para gerar valor crescente para os clientes e outras partes interessadas. O trabalho em equipe fica evidenciado na sugestão para que sejam quebradas as barreiras entre os departamentos, pessoal de pesquisa, projeto, vendas e produção e todos devem trabalhar juntos, como uma equipe. Os itens postura em relação à mudança e responsabilidade que exprimem uma maior dedicação por parte dos funcionários e foram identificados no critério pessoas, que possui a seguinte definição:

Organizações excelentes valorizam seu pessoal e criam uma cultura que permite realização benéfica de metas organizacionais e pessoais. Eles desenvolvem as capacidades de seu pessoal e promovem justiça e igualdade. Eles cuidam, comunicam, recompensam e reconhecem, de uma forma que motiva as pessoas, constrói o compromisso e permite que elas usem suas habilidades e conhecimentos para o benefício da organização (EFQM, 2017, p.4).

No Prêmio Deming pode ser percebido, no critério estabelecimento de objetivos e estratégias de negócios proativos orientados para o cliente, que se demonstra a preocupação com as necessidades dos clientes. Os critérios postura em relação à mudança e responsabilidade ficam claros na sugestão de que todos da organização devem estar envolvidos na tarefa de alcançar a transformação. A transformação é, portanto, uma tarefa de todos. E, a promoção do trabalho em equipe é evidenciada ao ter os seus critérios pautados no ciclo PDCA.

No Malcolm Baldrige, é representada pelo critério foco no cliente. Essa categoria está preocupada se a empresa ouve a voz do cliente, de modo a exceder as suas expectativas e construir um relacionamento mais íntimo e em longo prazo. É percebida também pelo critério foco nos recursos humanos, que estimula o trabalho em equipe e ressalta o impacto significativo e positivo que a responsabilidade e o engajamento da força de trabalho podem proporcionar no desempenho organizacional frente às mudanças no ambiente.

## **5.8 Conhecimento**

A competência conhecimento abarca duas subdivisões: pessoal e metodologia. A avaliação das pessoas em relação ao conhecimento está relacionada à importância da capacitação dos gestores que controlam os processos. Os níveis iniciam-se quando um pequeno grupo de indivíduos está ciente do poder de processos, avança para a capacitação em reengenharia, implementação e gestão de processos e mudanças e alcança um número considerável de pessoas capacitadas e a criação de projetos formais para manter e aperfeiçoar essas habilidades.

No fator *metodologia*, a gestão e reengenharia de processos são vistas como competências básicas e integradas a um sistema formal que inclui o monitoramento do ambiente, planejamento de mudanças, implementação e inovação centrada em processos.

Todos os prêmios abordam esse critério de maneira bem enfática. No prêmio Melhores em Gestão, o critério aprendizado organizacional e inovação ressalta que a busca e alcance de novos patamares de competência para a organização e sua força de trabalho, deve ser realizada por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimentos, promovendo um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias.

No Prêmio Europeu da Qualidade, o item pessoas aponta que organizações excelentes valorizam seu pessoal e criam uma cultura que permite a realização benéfica de metas

organizacionais e pessoais. Elas desenvolvem as capacidades de seu pessoal e promovem justiça e igualdade; cuidam, comunicam, recompensam e reconhecem, de uma forma que motiva as pessoas, constrói o compromisso e permite que elas usem suas habilidades e conhecimentos para o benefício da organização.

No Prêmio Deming no critério recolha, análise de informação, acumulação e utilização de conhecimentos, os quais são necessários para que as operações sejam realizadas de maneira organizada. Além disso, essas informações são úteis na criação de novos valores, gerenciamento e melhoria de produtos, serviços e da qualidade operacional, bem como o estabelecimento e operação de sistemas de gestão interfuncionais, por meio da instituição de um rigoroso programa de educação e automelhoria.

Já no Malcolm Baldrige, pode ser encontrado no critério medição, análise e gerenciamento de conhecimento, que é o ponto principal para todas as informações-chave sobre como efetivamente medir, analisar e melhorar o desempenho e gerenciamento do conhecimento organizacional para impulsionar a melhoria, inovação e competitividade. O uso de dados e informações, análise e gestão do conhecimento podem ser fontes primárias de vantagem competitiva e crescimento da produtividade.

O subitem metodologia que envolve os conceitos gestão de processos, monitoramento do ambiente, planejamento de mudanças, implementação e inovação centrada em processos é facilmente percebida como um princípio nos modelos de gestão deste estudo.

## **5.9 Governança**

O qualificador governança está relacionado aos desmembramentos referentes ao modelo de processo, responsabilidade e integração.

O modelo de processo envolve a criação do modelo completo de processos organizacionais e posterior disseminação deste por toda a organização, bem como sua utilização para criar conexões com os clientes e fornecedores e, desenvolvimento de estratégias.

O desdobramento da responsabilidade da governança diz respeito ao compromisso que os gestores possuem com o alcance do aprimoramento dos processos, participam de comitês supervisores para verificarem o progresso dos processos e se responsabilizam pelo desempenho da empresa.

A integração abarca um ou mais grupos que defendem e apoiam técnicas de aprimoramento de processos, é criada uma entidade informal de coordenação que se encarrega

da gestão de programas, enquanto o comitê supervisor aloca recursos para projetos de reengenharia de processos, tem-se uma central formal de gestão de programas, chefiada por um diretor de processos, que coordena e integra todos os projetos de processos e no estágio mais maduro os donos do processo trabalham em conjunto com clientes e fornecedores para promover a integração dos processos da empresa.

O critério governança pode ser percebido em todos os prêmios, porém com diferentes denominações e não apenas em um critério específico. Em todos os prêmios é ressaltada a importância do trabalho em equipe com as partes interessadas e o amplo entendimento por parte dos responsáveis pelos processos que a organização é composta por departamentos interdependentes que são geridos por sistemas integrados em prol do alcance dos resultados pretendidos pela empresa.

No Melhores em Gestão, é evidenciado no critério orientação por processos que descreve a relevância de se reconhecer 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 da eficácia nas atividades, de forma a agregar valor para a organização e as partes interessadas. O subitem responsabilidade pode ser percebido na fase de execução (referência à fase “do”) do ciclo PDCA no qual resalta-se a relevância do comprometimento e empenho dos executores dos processos para alcançar os resultados pretendidos nos processos e na organização.

No Prêmio Europeu da Qualidade, é corroborado no critério processos, produtos e serviços, no qual se especifica que excelentes organizações projetam, gerenciam e melhoram processos para gerar valor crescente para clientes e outras partes interessadas. A responsabilidade por parte dos executores dos processos com o desempenho organizacional fica evidenciada no critério pessoas, destacando que as organizações excelentes criam uma cultura que permite a realização benéfica de metas organizacionais e pessoais. Eles cuidam, comunicam, recompensam e reconhecem, de uma forma que motiva as pessoas, constrói o compromisso (percepção por parte dos executores da sua importância frente o alcance das metas organizacionais) e permite que elas usem suas habilidades e conhecimentos para o benefício da organização.

No Prêmio Deming é legitimado no critério abordagem por processos, que é um dos princípios do TQM. Esse critério assinala a importância de se ter um modelo de processo bem estruturado e desenhado a fim de que os seus executores tenham uma visão ampla do funcionamento e de sua relevância para as partes interessadas. E, a percepção de

responsabilidade pelo desempenho da empresa por parte dos executores dos processos é confirmada no princípio de que todos da organização devem estar envolvidos na tarefa de alcançar a transformação. A transformação é, portanto, uma tarefa de todos.

Por fim, no Prêmio Malcolm Baldrige, o critério foco nos recursos humanos estimula o trabalho em equipe e ressalta o impacto significativo e positivo que o engajamento da força de trabalho pode proporcionar no desempenho organizacional. O critério gestão de processos abarca o gerenciamento de seus principais programas e processos de trabalho e inovação, com o objetivo de criar valor para as partes interessadas e alcançar os objetivos atuais e futuros e o sucesso organizacional. O projeto de processo de trabalho (modelo de processo) precisa considerar os requisitos para fornecedores, parceiros e colaboradores no estágio de projeto do processo de trabalho. Em geral, o design efetivo deve levar em consideração todos os envolvidos na cadeia de valor.

O Quadro 7, mostra a síntese da análise comparativa entre os critérios avaliativos que compõem a ferramenta PEMM e os prêmios da qualidade aqui estudados:

**Quadro 8: QUADRO SÍNTESE DA ANÁLISE COMPARATIVA**

<b>CRITÉRIOS PEMM</b>	<b>Melhores em Gestão (Brasil)</b>	<b>PEQ (Europeu)</b>	<b>Deming (Japão)</b>	<b>Malcolm Baldrige (EUA)</b>
<b>Desenho</b>	Adere	Adere	Adere	Adere
<b>Executores</b>	Adere	Adere	Adere	Adere
<b>Responsável</b>	Adere	Adere	Adere	Adere
<b>Infraestrutura</b>	Adere	Adere	Adere	Adere
<b>Indicadores</b>	Adere	Adere	Adere	Adere
<b>Liderança</b>	Adere	Adere	Adere parcialmente	Adere
<b>Cultura</b>	Adere	Adere	Adere	Adere
<b>Conhecimento</b>	Adere	Adere	Adere	Adere
<b>Governança</b>	Adere	Adere	Adere	Adere

Fonte: Elaborado pela autora

A avaliação da análise foi realizada por meio dos seguintes critérios qualitativos:

- adere: quando o prêmio atende a todos os princípios contidos no critério da ferramenta PEMM
- adere parcialmente: quando o prêmio não atende inteiramente aos princípios contidos no critério da ferramenta PEMM
- não adere: quando o prêmio não adota nenhum critério avaliativo coincidente com os princípios do critério da ferramenta PEMM

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo apresentar a ferramenta Modelo de Maturidade em Gestão de Processos – PEMM e analisar, por meio de um estudo comparativo, os critérios avaliativos dos principais prêmios da qualidade à luz dos critérios da ferramenta PEMM, para verificar as semelhanças e diferenças entre ambos.

A gestão por processos, no contexto da competitividade atual, mostrou-se como um importante aliado das organizações na integração de estratégias e objetivos com as expectativas e necessidades dos clientes, por meio do foco em processos. Ela engloba estratégias, objetivos, cultura, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos.

Ainda sob a ótica da gestão por processos, a ferramenta PEMM (*Process and Enterprise Maturity Model*), proposto por Hammer (2007), pode auxiliar no planejamento e monitoramento das ações de melhoria contínua dos processos empresariais, bem como na percepção de melhoria de produtividade e qualidade e de redução de custos. Pode-se perceber que a utilização da ferramenta PEMM proporcionou ganhos organizacionais que puderam ser percebidos não apenas em uma significativa melhora operacional, mas também no desenvolvimento de importantes critérios como criatividade, liderança, infraestrutura, maior empenho e participação dos colaboradores, cultura, dentre outros. Há também grandes ganhos no que tange à redução de custos, visto que a ferramenta se propõe a identificar os pontos de melhoria dos processos, a fim de que sejam implementados avanços para que se tornem mais eficientes e eficazes.

Os Prêmios da Qualidade, mesmo tendo semelhanças entre si, são únicos e trazem características e propósitos próprios e, assim, como a ferramenta PEMM, apresentam em seus respectivos modelos de excelência em gestão importantes critérios avaliativos que auxiliam as organizações no aprimoramento de seus processos, na identificação de pontos de melhoria, liderança, infraestrutura, cultura, etc.

Por meio da comparação realizada no Quadro 7, entre os critérios da ferramenta PEMM e os critérios avaliativos dos prêmios de excelência aqui utilizados, pode-se perceber que há uma grande semelhança entre os critérios avaliativos presentes em ambos. Apenas no critério liderança, da ferramenta PEMM, constam alguns princípios que não estão inteiramente presentes no critério papel da alta direção e seu cumprimento do Prêmio Deming

Dentre as principais considerações desta pesquisa destacam-se:

- A existência de processos nas organizações, proporciona disciplina e orienta os colaboradores na tomada de decisões;
- Gestão por processos representa avanços na busca por excelência em gestão;
- Os modelos de maturidade servem de base para estabelecer e priorizar um plano de melhorias;
- A ferramenta PEMM, diferentemente dos outros modelos de maturidade, pode ser implementada em distintos processos e organizações;
- Os critérios avaliativos da ferramenta PEMM e dos modelos de gestão dos Prêmios da Qualidade são muito semelhantes entre si

Como limitação deste estudo pode-se considerar que, nos sítios eletrônicos que tratam dos prêmios da qualidade há sessões que são exclusivas para assinantes, privando o acesso a determinados documentos.

E, por fim sugere-se para futuros trabalhos de pesquisa, a formulação de um modelo de maturidade híbrido, que abranja os critérios de avaliação e princípios presentes na ferramenta PEMM e nos prêmios da qualidade abordados neste estudo.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Sistemas de gestão da qualidade – fundamentos e vocabulário: NBR ISO 9000**. Rio de Janeiro, 2000.

\_\_\_\_\_. **Sistemas de gestão da qualidade – diretrizes para melhorias de desempenho: NBR ISO 9004**. Rio de Janeiro, 2000.

ASSOCIATION OF BUSSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS - ABPMP. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio: Corpo Comum de Conhecimento – ABPMP BPM CBOK V3.0**, 2013

BALDRIGE PERFORMANCE EXCELLENCE FRAMEWORK (Education). **Education Criteria Commentary**. 2017-2018. Disponível em: <<https://www.nist.gov/baldrige>> Acesso em 12 jan. 2018 15:20h

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009

DE TORO, I.; McCABE, T. **How to stay flexible and elude fads**. Quality Progress, v. 30, n. 3, p. 55-60, mar. 1997.

**European Foundation for Quality Management EFQM** – Bruxelas. Disponível em: <[http://www.efqm.org/sites/default/files/overview\\_efqm\\_2013\\_v2\\_new\\_logo.pdf](http://www.efqm.org/sites/default/files/overview_efqm_2013_v2_new_logo.pdf) >

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Sistemas de Gestão**. Disponível em: <[http://www.fnq.org.br/sistemas-de-gestao\\_v6.pdf](http://www.fnq.org.br/sistemas-de-gestao_v6.pdf)>

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de empresas**. São Paulo, v.40, n.1, pag. 6-19, jan./mar.2000.

\_\_\_\_\_. Os novos desafios da empresa do futuro. **Revista de Administração de empresas**. São Paulo. v.37, n.3, 1997

HAMMER, M. Deep Change How Operational Innovation Can Transform Your Company. **Harvard business review**, Massachusetts, abril, 2004.

\_\_\_\_\_. The Process Audit. **Harvard business review**. Massachusetts, abril, 2007.

HARMON, Paul. **Application Evaluating an Organization's Business Process Maturity**. BPTrends, March 2004. Disponível em: <<https://www.bptrends.com/publicationfiles/03-04%20NL%20Eval%20BP%20Maturity%20-%20Harmon.pdf>>

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

MOREIRA, Maria José B. M. **Contribuições aos modelos de maturidade em gestão por processos e de excelência na gestão por processos e de excelência na gestão utilizando o PEMM e o MEG**. 2010.110f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) Departamento de engenharia de produção, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2010

PALADINI, E. P. et al. **Gestão da qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. 437 p.

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

SAÁ-PÉREZ, P.de; GARCÍA-FALCÓN, J.M. A resource-based view of human resource management and organizational capabilities development. **International Journal of Human Resource Management**, v.13, n.1, p. 123-140, February 2002.

SANTOS, Ary Ferreira, Me. **A Maturidade da Gestão por Processos: Um Estudo de Caso**. 2012. Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Sistema de Gestão – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2012

SCHEIN, E. H. **Organization Culture and Leadership**. 3. ed. San Francisco: Jossey Bass, 2004

SEVERINO, A J. **Metodologia do trabalho científico**. 21. ed. São Paulo: Cortez, 2000

SLACK, N.; BRANDON-JONES, A.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015

**The Deming Prize Committee**, 2018. Disponível em: <[https://www.juse.or.jp/upload/files/Introduction\\_of\\_the\\_Deming\\_Prize2018.pdf](https://www.juse.or.jp/upload/files/Introduction_of_the_Deming_Prize2018.pdf)>

VALENTIM. M. L. P, **Processos de compartilhamento e socialização do conhecimento em ambientes empresariais**. Ci.Inf., Brasília, DF, v.45 n.3, p.97-109, set /dez 2016