



CONEPA
CONGRESSO NACIONAL DE ESTUDANTES
E PROFISSIONAIS DE ADMINISTRAÇÃO

10ª Edição 2024 | 22 e 23 de novembro de 2024

João Pessoa, Paraíba (Região Nordeste)

GESTÃO DA QUALIDADE EM PEQUENAS EMPRESAS DE ALIMENTAÇÃO: APLICAÇÃO MODELO DE MATURIDADE DE PROCESSOS - PEMM

Janaine de Sousa Pontes

Mestranda em Engenharia de Produção
Universidade Federal do Rio Grande do Norte
janaine.pontes.092@ufrn.edu.br

Talita Samara Carvalho da Silva

Graduanda em Administração
Universidade Estadual da Pará
talitasamaraadm@gmail.com

Amanda de Moraes da Silva

Mestranda em Engenharia de Produção
Universidade Federal do Rio Grande do Norte
amandademoraiss@gmail.com

Rafaela de Moura Cassiano Silva

Mestranda em Engenharia de Produção
Universidade Federal do Rio Grande do Norte
rafaela.moura.700@ufrn.edu.br

Mariana Rodrigues de Almeida

Doutora em Engenharia de Produção
Universidade Federal do Rio Grande do Norte
mariana.almeida@ufrn.br

Resumo

Este estudo teve como objetivo avaliar o nível de maturidade organizacional e dos processos de uma empresa do setor de alimentação, utilizando o modelo Process and Enterprise Maturity Model (PEMM). Por meio de uma abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, foram aplicados questionários estruturados e entrevistas semi-estruturadas com os principais gestores da organização, incluindo o gerente, os dois sócios proprietários e o assistente geral. Os resultados revelaram que a organização apresenta um baixo nível de maturidade, com classificação P0 para os processos e E0 para a estrutura organizacional, evidenciando a ausência de práticas estruturadas para promover eficiência e desempenho. Identificaram-se fragilidades, como a falta de documentação clara, a comunicação interna insuficiente e a inexistência de metodologias bem definidas. Embora a liderança tenha sido considerada um ponto forte, seus impactos não se refletiram na cultura organizacional e na governança, limitando o alinhamento estratégico e o trabalho em equipe. A aplicação do modelo PEMM demonstrou-se eficaz para diagnosticar fragilidades e direcionar ações de melhoria. Como limitações, destaca-se o foco em uma única organização, o que restringe a generalização dos resultados. Este estudo contribui ao evidenciar a importância do diagnóstico organizacional para a competitividade e o desenvolvimento das empresas do setor.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade; Maturidade de Processos; PEMM; Diagnóstico Organizacional; Setor Alimentício

Abstract

A research or investigation is a systematic process for the construction of human knowledge, generating new knowledge, and may also develop, collaborate, reproduce, refute, expand, detail, update, some pre-existing knowledge, serving basically both for the individual or group of individuals who carry it out and for the society in which it develops. used to establish or confirm facts, restate the results of previous work, solve new or existing problems, support theorems and development of new theories. Science is knowledge or a system of knowledge that encompasses facts, as general and comprehensive as possible, as well as the application of scientific laws; both specifically sourced and tested using the scientific method. In these terms, science is something very different from scientist, and can be defined as the set that contains the systematized and chronologically organized body of all scientific theories, with emphasis normally given to valid paradigms as well as the scientific method and all the necessary resources. to their elaboration.

Keywords: Research. Knowledge. Society. Results. development.

1. INTRODUÇÃO

No cenário econômico atual, as organizações enfrentam desafios significativos que exigem a otimização de suas operações e a melhoria contínua na gestão de seus processos de negócios. Esses são ampliados pela crescente competitividade no mercado global e pelas elevadas expectativas dos clientes, que desativam os esforços das empresas direcionados ao alcance de níveis superiores de eficiência e desafios em seu processo.

Os modelos de maturidade têm ganhado relevância tanto no meio acadêmico quanto entre profissionais, destacando-se como uma das principais ferramentas de apoio à gestão de processos de negócios (HAMMER, 2007; RÖGLINGER et al., 2012). A literatura explora diversos modelos de maturidade, discutindo tanto as vantagens quanto às limitações associadas à sua aplicação. Entre os autores que abordam o tema, destacam-se Hammer (2007) e Röglinger et al. (2012).

De acordo com Röglinger et al. (2012), um dos modelos de maturidade mais reconhecidos por pesquisadores e profissionais da área é o Process and Enterprise Maturity Model (PEMM), desenvolvido por Hammer (2007) e publicado na Harvard Business Review. Esse modelo foi concebido com o objetivo de oferecer uma estrutura que apoie executivos na compreensão, planejamento e avaliação de suas iniciativas de transformação orientadas por processos. Hammer (2007) argumenta que, para que um processo de negócio seja bem-sucedido e mantenha seu desempenho ao longo do tempo, a organização deve desenvolver dois tipos essenciais de características: os habilitadores de processos e as capacidades organizacionais. O PEMM propõe, ainda, que a avaliação da atualização de processos no contexto organizacional seja feita separando a maturidade dos processos da maturidade da organização.

O presente artigo tem como objetivo avaliar o nível de maturidade organizacional e dos processos de um restaurante do setor de alimentação, utilizando como base o modelo Process and Enterprise Maturity Model (PEMM). A análise busca diagnosticar as condições atuais dos processos internos e da estrutura organizacional, identificando as principais fortalezas e fragilidades que influenciam o desempenho operacional. Com base nos resultados, são feitas recomendações que visam aprimorar a eficiência e a eficácia

dos processos, contribuindo para a melhoria contínua e para o fortalecimento da competitividade e sustentabilidade da organização.

Este estudo justifica-se pela importância de avaliar a maturidade organizacional e dos processos em empresas do setor de alimentação, um segmento marcado por alta competitividade e critério crescente dos consumidores. A aplicação do modelo Process and Enterprise Maturity Model (PEMM) permite identificar fragilidades e oportunidades de melhoria, fornecendo subsídios para o desenvolvimento organizacional e para a otimização dos processos, com impacto direto na eficiência e competitividade do negócio.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. MERCADO DE RESTAURANTES NO BRASIL

O setor de alimentação é um dos mais dinâmicos e competitivos da economia, caracterizando-se pela constante necessidade de adaptação à exigência dos consumidores e às mudanças do mercado. Os restaurantes, embora parte significativa desses segmentos, enfrentam desafios relacionados à qualidade do serviço, à eficiência operacional e à fidelização dos clientes, que dependem diretamente de uma gestão eficaz e estruturada. Segundo Kotler e Keller (2012), a competitividade em mercados saturados exige que as empresas implementem estratégias que combinem inovação e eficiência, garantindo consistência na experiência oferecida aos consumidores.

A gestão de qualidade tem sido amplamente discutida na literatura como um pilar essencial para o sucesso no setor de serviços, incluindo o mercado de restaurantes. Modelos de avaliação e melhoria contínua, como o Process and Enterprise Maturity Model (PEMM), têm se destacado como ferramentas robustas para diagnosticar o nível de maturidade dos processos e identificar áreas críticas para intervenção. Desenvolvido por Hammer (2007), o PEMM oferece uma estrutura clara para avaliar a capacidade organizacional de sustentar processos eficientes, diferenciando entre a maturidade dos processos operacionais e a maturidade da organização como um todo.



Além disso, o setor de alimentação exige uma integração de práticas que promova a qualidade percebida pelos clientes, elemento-chave para a fidelização e competitividade. Estudos como o de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) indicam que a qualidade do serviço é um fator determinante para a satisfação do cliente, o que, por sua vez, influencia diretamente o desempenho organizacional. A adoção de tecnologias, aliada à inovação nos processos de gestão, tem se mostrado uma abordagem eficaz para enfrentar os desafios do setor, especialmente no contexto de crescente digitalização e demandas por eficiência operacional (Roggeveen & Sethuraman, 2020).

Nesse sentido, a aplicação de modelos como o PEMM no setor de alimentação oferece uma perspectiva relevante para compreender e aprimorar os processos internos das organizações, contribuindo para a competitividade e sustentabilidade no mercado. A literatura sugere que ferramentas como essas podem fornecer insights profundos sobre como estruturar operações, alinhar práticas organizacionais e atender às crescentes expectativas dos consumidores.

2.2. MATURIDADE NOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

A noção de uma organização orientada por processos é cada vez mais difusa no meio empresarial, sendo considerada um requisito indispensável (LEVI, 2002). A estratégia competitiva aplicada em diversos setores do mercado tem como base os ativos estratégicos e a capacidade de implementá-los (MCCORMACK et al., 2009). Entretanto, no contexto do mercado corporativo, a competição é fundamentada em capacidades, definida como um “conjunto complexo de habilidades e conhecimentos acumulados, exercidos por meio de processos organizacionais” (DAY, 1994). De forma homologada, Romme et al. (2010) afirmam que as capacidades representam um padrão coletivo, aprendido e consistente de atividades, por meio do qual a organização desenvolve e adapta rotinas operacionais com o objetivo de alcançar maior eficiência.

A literatura aponta que organizações que possuem processos bem estruturados e maduros, capazes de fornecer melhorias contínuas no controle e no monitoramento das operações, tendem a obter vantagens competitivas, superando concorrentes e mantendo

um desempenho superior (BITITCI et al., 2011). Embora existam definições diferentes para processos de negócio, a maioria converge para a ideia de que um processo é uma sequência de atividades multifuncionais, contínuas ou intermitentes, interconectadas de forma a viabilizar o fluxo de trabalho para alcançar um objetivo específico (DAVENPORT; SHORT, 1990).

Os modelos de atualização em gestão de processos de negócio foram desenvolvidos para mensurar o grau de maturidade de um domínio específico, com base em critérios específicos. Assim, um modelo de maturidade em Gestão de Processos de Negócio funciona como uma ferramenta que auxilia as organizações a alcançarem maior sucesso nesse formato, promovendo benefícios operacionais e melhor desempenho empresarial. De acordo com Champy (2002), esses modelos são criados para estabelecer uma disposição de características que permite a avaliação de entidades no mundo real, oferecendo um conjunto de diretrizes às partes interessadas sobre as ações permitidas para que a organização evolua para níveis mais avançados dentro da escala do modelo.

Uma das particularidades dos modelos de maturidade, especialmente do PEMM, é seu duplo propósito: avaliar o nível atual de maturidade e fornecer orientações para possíveis melhorias (HAMMER, 2007; RÖGLINGER et al., 2012). Inicialmente, esses modelos focavam exclusivamente nos processos, mas, com o passar do tempo, passaram a incluir a organização como um todo. Após a contribuição de Harmon (2004), os autores subsequentemente incorporaram a ideia de que a maturidade deveria ser avaliada considerando tanto os atributos relacionados aos processos quanto à organização.

Entre os habilitadores de processos organizacionais estão o design do processo, os executores, o proprietário do processo, a infraestrutura e os indicadores de desempenho. Esses elementos são divididos em dimensões menores, totalizando três indicadores principais. O nível de maturidade em relação aos habilitadores concentra-se na análise de processos individuais (HAMMER, 2007).

O modelo desenvolvido por Hammer (2007) destaca-se por sua ampla abrangência e elevado nível de detalhamento, fruto de estudos realizados ao longo de mais de duas décadas em diversas organizações. O Modelo de Maturidade Empresarial e de Processos (PEMM) propõe uma abordagem que separa a avaliação da maturidade dos processos

relacionados à organização como um todo. Conforme o autor, é essencial que as organizações promovam o amadurecimento de seus processos, garantindo que eles sejam capazes de atingir níveis superiores de desempenho ao longo do tempo.

Para que isso seja possível, Hammer (2007) identifica a necessidade de as organizações desenvolverem dois tipos de atributos fundamentais: os habilitadores de processo e as capacidades organizacionais. Os habilitadores de processos são elementos presentes nas organizações em intensidades diversas, determinando o grau de suporte que oferecem a um processo e, conseqüentemente, o nível de maturidade e desempenho que este pode alcançar ao longo do tempo.

O modelo PEMM estrutura os habilitadores de processos em uma tabela que apresenta cinco categorias principais, cada uma delas subdividida em quatro níveis de classificação, designadas de P-1 a P-4. Essa estrutura permite uma análise sistemática do grau de maturidade dos processos, diminuindo o nível de desempenho alcançado e as áreas que exigem melhorias para sustentar a evolução contínua da organização.

3. METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva, com abordagem na avaliação da maturidade organizacional e dos processos de um restaurante do setor de alimentação. Uma pesquisa utilizou como referência o modelo Process and Enterprise Maturity Model (PEMM), desenvolvido por Hammer (2007), para diagnosticar os níveis de maturidade e propor recomendações para melhorias nos processos internos.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Uma abordagem qualitativa foi escolhida para permitir uma análise aprofundada das percepções dos gestores sobre os processos organizacionais, possibilitando compreender as dinâmicas internas e identificar as lacunas que comprometem o desempenho. A natureza exploratória e descritiva do estudo visa, respectivamente,

investigar as especificações relacionadas à gestão de processos e caracterizar detalhadamente o nível de maturidade da organização.

3.2 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de dois instrumentos principais:

Questionário Estruturado: Baseado no PEMM, o questionário foi elaborado para avaliar os habilitadores de processo e as capacidades organizacionais. As perguntas abordaram cinco dimensões principais: design, executores, responsáveis, infraestrutura e indicadores. Cada dimensão foi desenvolvida em quatro níveis de maturidade, de P-1 a P-4, permitindo identificar o estágio atual dos processos e os fatores que impactam seu desempenho.

Entrevistas Semi-estruturadas: Foram realizadas entrevistas com os principais gestores da organização, incluindo o responsável financeiro, os sócios e o gerente. O objetivo das entrevistas foi complementar aos dados obtidos no questionário, oferecendo uma perspectiva mais detalhada e contextualizada sobre as práticas organizacionais e os desafios enfrentados.

Os procedimentos para a coleta de dados foram realizados de maneira estruturada, seguindo etapas específicas. Inicialmente, os participantes foram selecionados com base em suas funções estratégicas na organização e no conhecimento sobre os processos organizacionais. Os entrevistados incluíram o gerente, os dois sócios proprietários do restaurante e o assistente geral, garantindo uma visão ab

Em seguida, o questionário foi aplicado em um ambiente controlado, sob a supervisão dos pesquisadores, para garantir a clareza das respostas e a consistência dos dados coletados. Após essa etapa, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os mesmos participantes, permitindo que refletissem sobre os resultados obtidos no questionário e fornecessem informações complementares relevantes para a análise. Essas entrevistas foram fundamentais para explorar em maior profundidade as percepções dos entrevistados e detalhes específicos relacionados ao processo.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados foram organizados em uma planilha no Excel, conforme os critérios estabelecidos pelo modelo PEMM, abrangendo as dimensões de design, executores, responsáveis, infraestrutura e indicadores. Cada subitem avaliado foi classificado em uma das três categorias: “verde”, representando componentes resultantes que não impedem o progresso e não requerem atenção imediata; "amarelo", indicando áreas que devem ser discutidas para alcançar maior eficiência; e "vermelho", destacando obstáculos críticos que comprometem o desempenho do processo e exigem intervenção urgente. Essa categorização permitiu identificar tanto os pontos fortes quanto as áreas críticas, instaladas como base para a análise descritiva.

Na análise dos dados, os resultados do questionário foram descritos e organizados de acordo com essas classificações, possibilitando uma visão clara dos níveis de maturidade dos processos e das prioridades de intervenção. Complementando esta análise, as informações qualitativas obtidas nas entrevistas foram examinadas por meio de análise de conteúdo, identificando padrões e temas recorrentes que desenvolvem para uma compreensão aprofundada das dinâmicas organizacionais. Os cruzamentos entre as categorias do questionário e os dados qualitativos das entrevistas foram realizados por meio da técnica de triangulação, garantindo a consistência e a confiabilidade dos diagnósticos e garantindo que as contribuições refletissem a realidade da organização avaliada.

3.4 VALIDAÇÃO

Para garantir a confiabilidade dos resultados, foi utilizada uma técnica de triangulação, que consistiu no levantamento das informações provenientes do questionário com os dados obtidos nas entrevistas. Essa estratégia foi essencial para verificar a consistência dos dados e garantir que os diagnósticos realizados refletissem com precisão a realidade organizacional.



3.5 DELIMITAÇÃO

O estudo foi delimitado a uma única organização do setor de alimentação, configurando-se como um estudo de caso representativo. Apesar das limitações a esse recorte, os resultados obtidos oferecem contribuições significativas e insights importantes que podem ser aplicados a empresas com características semelhantes.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Considerando que: ● P-0: o processo funciona de maneira errada; ● P-1: o processo é estável, confiável e previsível; ● P-2: o processo atinge resultados superiores, porque a organização desenhou e implementou do início ao fim; ● P-3: o processo ascende uma performance otimizada, porque os executivos permitiram a integração com demais processos internos, quando necessário; ● P-4: o processo está em seu desempenho máximo, transcendendo as fronteiras organizacionais e atingindo os stakeholders.

Quadro 1 - Avaliação da Maturidade de Processos

Avaliação de Maturidade de Processos								
Item	Subitem	Nível de Maturidade	Situação	Entrev. 1	Entrev. 2	Entrev. 3	Entrev. 4	CLASSIFICAÇÃO
Design	Propósito	1	O processo não é projetado fim a fim. Os gestores funcionais utilizam-se da concepção original para melhorias de resultados.	Verde	Verde	Amarelo	Verde	Verde
		2	O processo é projetado do início ao fim para melhorar seu desempenho.	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
		3	O processo é desenhado levando em consideração interfaces com outros processos e com sistemas de informação da organização para a melhoria do desempenho	Verde	Verde	Verde	Amarelo	Verde
		4	O processo é desenhado levando-se em consideração as interfaces com clientes e fornecedores para a melhoria do desempenho	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
	Contexto	1	Entradas, saídas, fornecedores e clientes do processo são identificados	Verde	Amarelo	Verde	Verde	Verde
		2	As necessidades do processo de seus clientes são conhecidas e estipuladas	Verde	Vermelho	Verde	Amarelo	Verde
		3	O responsável do processo e os responsáveis pelos outros processos com os quais o processo tem interfaces estabelecem mútuo desempenho das expectativas	Amarelo	Vermelho	Verde	Verde	Verde
		4	O responsável do processo e os responsáveis pelos processos de cliente e fornecedor com os quais o processo tem interfaces estabelecem mútuo desempenho das expectativas	Amarelo	Vermelho	Verde	Verde	Verde
	Documentação	1	A documentação do processo é essencialmente funcional mas, identifica as interfaces envolvidas na execução do processo	Vermelho	Verde	Amarelo	Verde	Verde
		2	Há documentação da concepção do processo	Vermelho	Verde	Verde	Verde	Verde
		3	A documentação do processo descreve as interfaces do processo e as expectativas de outros processos além de conectar-se com outros processos da empresa e com os dados da arquitetura dos sistemas	Vermelho	Amarelo	Verde	Verde	Verde
		4	Uma representação eletrônica da concepção do processo apoia sua gestão e seu desempenho permitindo a análise de alterações ambientais e reconfigurações dos processos	Vermelho	Vermelho	Vermelho	Amarelo	Vermelho

Fonte: Autores(2024)



Ao analisar o primeiro aspecto do questionário aplicado, relacionado ao design dos processos, constatou-se a necessidade de aprimoramento no item "contexto" e o desenvolvimento do item "documentação". Observe que o fluxo das atividades não é devidamente registrado de forma clara e acessível, o que dificulta a execução consistente dos processos. A ausência de um passo a passo documentado pode resultar em falhas na realização das etapas ou mesmo na sua não execução, comprometendo a eficiência e a padronização das operações.

Quadro 2 - Avaliação da Maturidade de Processos

Avaliação de Maturidade de Processos								
Item	Subitem	Nível de Maturidade	Situação	Entrev. 1	Entrev. 2	Entrev. 3	Entrev. 4	CLASSIFICAÇÃO
Executores	Conhecimento	1	Os executores do processo podem executar e identificar as principais métricas de seu desempenho	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
		2	Os executores do processo podem descrever o fluxo do processo, como seu trabalho afeta os clientes, outros executores do processo, o desempenho do processo, bem como o necessário e real desempenho do processo	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
		3	Os executores do processo estão familiarizados com os conceitos fundamentais de organização e com o desempenho dos colaboradores, podendo descrever como seu trabalho afeta outros processos e o desempenho da organização	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
		4	Os executores do processo estão familiarizados com as atividades de organização e suas tendências e conseguem descrever como seu trabalho afeta o desempenho interorganizacional	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
	Competências	1	Os executores do processo conhecem técnicas de melhoria de processos	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
		2	Os executores do processo são qualificados para o trabalho em equipe e auto-gestão	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
		3	Os executores do processo são qualificados para tomada de decisões organizacionais	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
		4	Os executores do processo são qualificados para gestão de mudança e implementação de mudanças	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
	Comportamento	1	Os executores do processo têm alguma fidelidade ao processo, mas devem fidelidade a sua função primária	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
		2	Os executores do processo tentam seguir a concepção do processo, realizá-lo corretamente e trabalham de maneira a permitir que outras pessoas executem seu trabalho de forma eficaz	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
		3	Os executores do processo se esforçam para assegurar que as entregas do processo atinjam os resultados necessários de acordo com os objetivos da organização	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
		4	Os executores do processo olham para os sinais de que o processo deve mudar e propõem melhorias	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde

Fonte: Autores(2024)

Ao examinar o aspecto relacionado aos executores, infere-se que as dificuldades identificadas no design dos processos impactam diretamente o nível de conhecimento dos responsáveis pela execução. Essa influência negativa compromete a compreensão detalhada das atividades, refletindo, por sua vez, os resultados obtidos, que tendem a ficar aqui do esperado.



10ª Edição 2024 | 22 e 23 de novembro de 2024
João Pessoa, Paraíba (Região Nordeste)

Quadro 3 - Avaliação da Maturidade de Processos

Avaliação de Maturidade de Processos								
Item	Subitem	Nível de Maturidade	Situação	Entrev. 1	Entrev. 2	Entrev. 3	Entrev. 4	CLASSIFICAÇÃO
Responsável	Identidade	1	O responsável pelo processo é um indivíduo ou um grupo informal encarregado de melhorar o desempenho do processo	Red	Red	Verde	Verde	Amarelo
		2	A liderança da organização criou um papel para o responsável oficial do processo e preencheu essa posição com um gerente que tem credibilidade e autoridade	Red	Amarelo	Verde	Verde	Amarelo
		3	O processo vem em primeiro lugar para o sponsor do processo, em termos de dedicação, entendimento e objetivos pessoais	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
		4	O sponsor do processo é um membro de alta gestão do corpo de tomada de decisão	Red	Verde	Verde	Verde	Verde
	Atividades	1	O responsável pelo processo identifica e documenta o processo, comunicando isto a todos os executores e aos responsáveis em pequena escala de mudança de projetos.	Amarelo	Verde	Verde	Red	Amarelo
		2	O responsável pelo processo articula o desempenho do processo levando em conta objetivos e uma visão de seu futuro; patrocina esforços de redesign, planeja sua implementação e garante conformidade com a concepção do processo	Red	Amarelo	Verde	Verde	Amarelo
		3	O sponsor do processo trabalha com outros sponsors de processo integrando-os para alcançar os objetivos da organização	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
		4	O sponsor do processo desenvolve um plano estratégico para evolução do processo, atua na organização a nível de planejamento estratégico e colabora com seus pares nas iniciativas de integração da cadeia cliente fornecedor	Red	Verde	Verde	Verde	Verde
	Autoridade	1	O responsável pelo processo estabelece práticas para o processo, mas só pode incentivar os gestores a fazer alterações funcionais	Red	Red	Amarelo	Red	Red
		2	O responsável pelo processo pode convocar uma equipe para redesign e implementar um novo desenho e tem algum controle sobre o orçamento da tecnologia para o processo	Red	Amarelo	Verde	Red	Red
		3	O sponsor do processo controla os sistemas de TI que apoiam o processo e qualquer projeto que afeta o processo e tem alguma influência nas atribuições pessoais e avaliações assim como no orçamento do processo	Red	Red	Red	Amarelo	Red
		4	O sponsor do processo controla o orçamento do processo e exerce forte influência sobre atribuições e avaliações pessoais	Red	Red	Red	Verde	Amarelo

Fonte: Autores(2024)

Observa-se, neste ponto, uma progressão das dificuldades anteriormente identificadas, evidenciando que o corpo de gestão enfrenta limitações significativas para acompanhar de forma eficaz tanto a execução dos processos quanto os resultados obtidos.

Quadro 4 - Avaliação da Maturidade de Processos

Avaliação de Maturidade de Processos								
Item	Subitem	Nível de Maturidade	Situação	Entrev. 1	Entrev. 2	Entrev. 3	Entrev. 4	CLASSIFICAÇÃO
Infraestrutura	Sistemas de Informação	1	Sistemas legados de TI, fragmentados, apoiam o processo	Verde	Verde	Amarelo	Red	Amarelo
		2	Sistema construído a partir de componentes funcionais apoia o processo	Red	Red	Verde	Verde	Amarelo
		3	Um sistema integrado de TI, concebido com o processo em mente, e aderindo às normas da organização, apoia o processo	Red	Verde	Red	Red	Red
		4	Um sistema com uma arquitetura modular, que adere a padrões de atividades interorganizacionais, apoia o processo para a comunicação	Verde	Red	Red	Red	Red
	Recursos Humanos	1	Gestores funcionais valorizam a aquisição de excelência funcional e resoluções de problemas funcionais no âmbito do processo	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
		2	A concepção do processo opera definições de papéis, descrições de funções e competências. O trabalho baseia-se na documentação do processo	Red	Red	Amarelo	Verde	Amarelo
		3	O sistema de contratação, desenvolvimento e remuneração enfatiza as necessidades do processo e dos resultados e compara as necessidades da organização	Red	Red	Verde	Amarelo	Amarelo
		4	Os sistemas de contratação, desenvolvimento, remuneração e reconhecimento reforçam a importância da colaboração da atividade fim intra e interorganizacional, aprendizagem pessoal e mudança organizacional	Red	Red	Verde	Verde	Amarelo

Fonte: Autores(2024)



Identifica-se a necessidade de aprimorar a gestão das informações internas por meio da implementação de um software capaz de atender às demandas estruturais da organização de maneira eficiente.

Quadro 5 - Avaliação da Maturidade de Processos

Avaliação de Maturidade de Processos								
Item	Subitem	Nível de Maturidade	Situação	Entrev. 1	Entrev. 2	Entrev. 3	Entrev. 4	CLASSIFICAÇÃO
Indicadores	Definição	1	O processo contempla noções básicas de custos e de indicadores de qualidade	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
		2	O processo tem uma métrica de fim-a-fim derivada das requisições dos clientes	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
		3	O processo, assim como as métricas cruzadas do processo, provém das metas estratégicas da organização	Verde	Vermelho	Verde	Verde	Verde
		4	As métricas do processo foram derivadas de metas interorganizacionais	Verde	Vermelho	Verde	Verde	Verde
	Uso	1	Gestores utilizam métricas do processo para monitorar seu desempenho, identificar as causas de desempenho deficiente e a melhorias de unidades funcionais	Vermelho	Vermelho	Verde	Verde	Amarelo
		2	Gestores utilizam as métricas para comparar a performance aos padrões, monitorar seu desempenho e necessidades dos clientes e estabelecer pontos de melhorias	Vermelho	Vermelho	Verde	Verde	Amarelo
		3	Gestores utilizam as métricas de desempenho para o processo de sensibilização e motivação. Eles usam painéis com base em métricas para o dia-a-dia da gestão do processo	Vermelho	Vermelho	Verde	Amarelo	Amarelo
		4	Gestores regularmente reveem e atualizam as métricas e metas do processo, atualizando seu planejamento estratégico	Vermelho	Vermelho	Verde	Amarelo	Amarelo

Fonte: Autores(2024)

Ao analisar os resultados relacionados aos indicadores, constatou-se que a gestão não utiliza ou não mantém atualizadas as análises associadas a esses índices, o que exige o monitoramento e a avaliação eficaz do desempenho organizacional.

Quadro 6 - Avaliação da Maturidade de Processos

AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DOS PROCESSOS						
VIABILIZADORES DE PROCESSOS		P1	P2	P3	P4	CLASSIFICAÇÃO
DESIGN	Propósito	Verde	Verde	Verde	Verde	P0
	Contexto	Verde	Amarelo	Amarelo	Amarelo	
	Documentação	Amarelo	Amarelo	Amarelo	Vermelho	
EXECUTORES	Conhecimento	Verde	Amarelo	Amarelo	Verde	P0
	Competências	Amarelo	Verde	Verde	Amarelo	
	Comportamento	Verde	Amarelo	Verde	Verde	
RESPONSÁVEL	Identidade	Amarelo	Amarelo	Verde	Verde	P0
	Atividades	Amarelo	Amarelo	Verde	Verde	
	Autoridade	Vermelho	Vermelho	Vermelho	Amarelo	
INFRAESTRUTURA	Sistemas de Informação	Amarelo	Amarelo	Vermelho	Vermelho	P0
	Recursos Humanos	Verde	Amarelo	Amarelo	Amarelo	
INDICADORES	Definição	Verde	Verde	Verde	Verde	P0
	Uso	Amarelo	Amarelo	Amarelo	Amarelo	

Fonte: Autores(2024)

Conclui-se que os processos avaliados estão ausentes ou sendo prazos de forma limitada, ou que comprometem significativamente a eficiência e o alcance dos resultados esperados.

As entrevistas realizadas possibilitaram a avaliação de aspectos fundamentais da organização, incluindo liderança, cultura organizacional, habilidades e governança, com o objetivo de determinar o nível de maturidade conforme os critérios do modelo PEMM. Os níveis de maturidade foram classificados em cinco categorias: E0, representando organizações que não alcançam o nível inicial; E1, redução de prontidão para suportar processos no nível P1; E2, evidenciando condições para implementar processos no nível P2; E3, demonstrando preparação para operar processos no nível P3; e E4, que correspondem ao nível máximo de maturidade, relacionado aos processos P4. Os resultados obtidos a partir dessa análise foram consolidados com base nas percepções dos



entrevistados e nos dados encontrados, permitindo identificar o estágio atual da organização e as oportunidades para evolução em relação à maturidade da proposta organizacional pelo modelo. Nesta etapa serão elucidados apenas os resultados.

Quadro 6 - Avaliação da Maturidade de Processos

AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DA ORGANIZAÇÃO						
CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS		E1	E2	E3	E4	CLASSIFICAÇÃO
LIDERANÇA	Conscientização	Amarelo	Verde	Amarelo	Verde	E0
	Alinhamento	Verde	Verde	Amarelo	Verde	
	Comportamento	Amarelo	Verde	Verde	Amarelo	
	Estilo	Verde	Verde	Verde	Verde	
CULTURA	Trabalho em Equipe	Vermelho	Verde	Verde	Verde	E0
	Foco no Cliente (Usuário)	Amarelo	Verde	Verde	Verde	
	Responsabilidade	Verde	Verde	Verde	Verde	
	Atitude em direção a mudança	Verde	Verde	Amarelo	Amarelo	
HABILIDADES	Pessoas	Amarelo	Amarelo	Amarelo	Amarelo	E0
	Metodologia	Amarelo	Amarelo	Amarelo	Amarelo	
GOVERNANÇA	Modelagem de Processos	Verde	Amarelo	Amarelo	Amarelo	E0
	Responsabilização	Verde	Amarelo	Verde	Vermelho	
	Integração	Amarelo	Vermelho	Vermelho	Amarelo	

Fonte: Autores(2024)

Prosseguindo com a análise, foram examinados aspectos relacionados à estrutura organizacional, com destaque para a liderança. Os resultados indicaram uma avaliação positiva desse elemento, evidenciando a presença de uma governança eficaz que contribui para a condução adequada das atividades organizacionais.

Em relação à cultura organizacional, os acordos são uma discrepância notável. Embora a liderança tenha sido percebida como um ponto forte pela equipe gestora,

conforme destacada pelos entrevistados, ela apresenta dificuldades na promoção de uma cultura organizacional sólida e no fortalecimento do trabalho em equipe.

Constatou-se que a equipe possui habilidades técnicas relevantes; no entanto, a ausência de uma comunicação eficaz e de um registro formal de metodologias pode estar restringindo o desenvolvimento e a evolução dessas competências. Esses fatores representam marcos significativos para o aprimoramento das capacidades do grupo.

Ao analisar o aspecto da governança, observa-se uma divergência evidente em relação à liderança. Embora o corpo de gestão destaque aspectos positivos da liderança, esses pontos não se refletem de forma consistente na cultura organizacional e na governança. Essa desconexão evidencia uma incoerência entre a percepção da liderança e seus impactos efetivos nas práticas e valores organizacionais. Como consequência, constatou-se que a organização não atingiu o nível inicial de maturidade proposto pelo modelo PEMM.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados deste estudo revelaram que a organização econômica apresenta um baixo nível de atualização em seus processos e estrutura organizacional, conforme evidenciado pelas classificações P0 para os processos e E0 para a organização, de acordo com o modelo PEMM. Essa condição reflete a ausência de práticas organizacionais bem estruturadas, que são essenciais para sustentar a eficiência operacional e a cooperação para a competitividade.

Dentre as principais fragilidades identificadas, destacam-se a falta de documentação clara dos processos, a comunicação interna insuficiente e a inexistência de metodologias organizacionais definidas. Além disso, embora a liderança tenha sido percebida positivamente pelos gestores, seus impactos não se refletem de forma consistente na cultura organizacional e na governança, o que dificulta o alinhamento estratégico e o fortalecimento do trabalho colaborativo.

A relevância deste estudo está em oferecer um diagnóstico detalhado e sistemático, capaz de evidenciar as lacunas críticas da organização orgânica e propor ações que possam contribuir para o seu desenvolvimento. A aplicação do modelo PEMM

mostrou-se eficaz para identificar essas deficiências e direcionar esforços para o aprimoramento dos processos e das capacidades organizacionais.

Como limitações, ressalta-se o foco exclusivo em uma única organização, o que restringe a generalização dos resultados. Além disso, a ausência de dados quantitativos adicionais limitou a profundidade das análises realizadas. Recomenda-se que futuros estudos apliquem o modelo PEMM em diferentes contextos organizacionais, integrando abordagens qualitativas e quantitativas, a fim de ampliar a robustez dos diagnósticos e a aplicabilidade dos resultados obtidos.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BITITCI, EUA, TURNER, T., & BEGEMANN, C. (2011). Dinâmica de sistemas de medição de desempenho. *International Journal of Operations & Production Management* , 20(6), 692-704. DOI: 10.1108 /01443570010321676

CHAMPY, J. (2002). *X-Engineering the Corporation: Reinventando seu negócio na era digital* . Nova York: Warner Business Books.

CRESWELL, JW (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (Desenho de Pesquisa: Abordagens de Métodos Qualitativos, Quantitativos e Mistos)* . Publicações SAGE.

DAVENPORT, TH, & SHORT, JE (1990). A Nova Engenharia Industrial: Tecnologia da Informação e Redesenho de Processos de Negócios. *Sloan Management Review* , 31(4), 11-27.

DAY, GS (1994). As Capacidades das Organizações Orientadas para o Mercado. *Journal of Marketing* , 58(4), 37-52.

HAMMER, M. (2007). A Auditoria de Processos. *Harvard Business Review* , 85(4), 111-123.

HARMON, P. (2004). *Mudança de Processo de Negócios: Um Guia para Gerentes de Negócios e Profissionais de BPM e Six Sigma* . Morgan Kaufmann.

KOTLER, P., & KELLER, KL (2012). *Administração de Marketing* . São Paulo: Pearson.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, VA, & BERRY, LL (1988). SERVQUAL: Uma escala de múltiplos itens para medir percepções do consumidor sobre qualidade de serviço. *Journal of Retailing* , 64(1), 12-40.



PATTON, MQ (2002). *Métodos qualitativos de pesquisa e avaliação* . Publicações SAGE.

RÖGLINGER, M., PÖPPELBUß, J., & BECKER, J. (2012). Modelos de maturidade em gestão de processos de negócios. *Business Process Management Journal* , 18(2), 328-346. DOI: 10.1108 /14637151211225225

ROMME, AGL, & ENDENBURG, G. (2010). Princípios de construção e regras de projeto no caso de projeto circular. *Organization Science* , 17(2), 287-297.