



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ARTUR COSTA DE SOUZA

**GESTÃO BASEADA EM PROCESSOS:
MODELO DE MENSURAÇÃO DE MATURIDADE PARA AS PREFEITURAS
MUNICIPAIS**

**PROCESS-BASED MANAGEMENT:
MATURITY MEASUREMENT MODEL FOR MUNICIPAL GOVERNMENTS**

JOÃO PESSOA – PB

2024

ARTUR COSTA DE SOUZA

GESTÃO BASEADA EM PROCESSOS:
MODELO DE MENSURAÇÃO DE MATURIDADE PARA AS PREFEITURAS
MUNICIPAIS

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em
Administração (PPGA/UEPB) como requisito parcial
para obtenção do título de Doutorado.

Orientadora: Prof. Dr. Francisco José da Costa

JOÃO PESSOA – PB

2024

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

S729g Souza, Artur Costa de.

Gestão baseada em processos : modelo de mensuração de maturidade para as prefeituras municipais / Artur Costa de Souza. - João Pessoa, 2024.

173 f. : il.

Orientação: Francisco José da Costa.
Tese (Doutorado) - UFPB/CCSA.

1. Gestão pública. 2. Racionalização. 3. Teoria da Padronização. 4. Gestão Baseada em Processos. 5. Prefeituras municipais. 6. Mensuração de maturidade - modelo. I. Costa, Francisco José da. II. Título.

UFPB/BC

CDU 35(043)

ARTUR COSTA DE SOUZA

GESTÃO BASEADA EM PROCESSOS:
MODELO DE MENSURAÇÃO DE MATURIDADE PARA AS PREFEITURAS
MUNICIPAIS

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA/UFPB), como
requisito parcial para obtenção do título de Doutorado.

Aprovado em: 04/12/2024

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Francisco José da Costa
Orientador(a) – PPGA/UFPB

Documento assinado digitalmente
 RENAN FELINTO DE FARIAS AIRES
Data: 04/12/2024 11:40:45-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Renan Felinto de Farias Aires
Examinador Interno – PPGA/UFPB

Documento assinado digitalmente
 VICTOR DE BARROS DEANTONI
Data: 04/12/2024 11:20:15-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Victor de Barros Deantoni
Examinador Externo – PUC Campinas

Documento assinado digitalmente
 ELIAS PEREIRA LOPES JUNIOR
Data: 04/12/2024 11:23:38-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Elias Pereira Lopes Junior
Examinador Externo - UFCA

Documento assinado digitalmente
 FRANCISCO DE ASSIS CARLOS FILHO
Data: 04/12/2024 11:29:56-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Francisco de Assis Carlos Filho
Examinador Externo – UFPE

Documento assinado digitalmente
 ARTUR COSTA DE SOUZA
Data: 04/12/2024 12:01:08-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Com amor e respeito, dedico essa realização  
minha Mãe, Francisca Francineide de Souza
Melo, fonte de motivação e força em minha
jornada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço sinceramente a todos que contribuíram para a realização desta tese.

Em primeiro lugar, ao meu orientador, Francisco José da Costa, pela dedicação, pelo compartilhamento de conhecimentos, pela preocupação com meu desenvolvimento e pelo apoio inestimável.

Agradeço também aos membros da banca examinadora — Prof. Dr. Victor de Barros Deantoni, Prof. Dr. Elias Pereira Lopes Junior, Prof. Dr. Renan Felinto de Farias Aires e Prof. Dr. Francisco de Assis Carlos Filho — pela disponibilidade, pela avaliação e pelas contribuições valiosas.

À minha família, especialmente à minha mãe, Francisca Francineide de Souza Melo, e à minha esposa, Larissa de Sousa Dantas, pelo apoio incondicional.

Aos amigos que acreditaram em mim, especialmente ao Prof. Roberto Rodrigues Ramos, e à turma 11 do Doutorado, por ideias e experiências compartilhadas.

À Universidade Federal do Cariri, pelo apoio administrativo, e à Universidade Federal da Paraíba, por manter professores excelentes e apoiar o Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA).

A todos os professores e colaboradores que tornam o PPGA um programa de excelência.

Esta conquista consolida 14 anos de planejamento e dedicação ao desenvolvimento profissional. Uma nova fase se inicia.

Muito obrigado.

“A padronização é a chave para a eficiência e eficácia.”

(Peter Drucker)

RESUMO

Objetivo: propor um modelo integrativo de incorporação, mensuração e melhoria das dimensões da gestão por processos para preparar as prefeituras municipais para a Gestão Baseada em Processos sob a ótica da teoria da padronização.

Metodologia: para o Estudo 1, desenvolvemos um ensaio teórico como estratégia para o alcance do objetivo, a partir da análise teórica das referências que foram identificadas através da pesquisa bibliográfica. Para o Estudo 2, o método de pesquisa seguiu a abordagem qualitativa, realizada em duas etapas. Primeiro, realizamos um estudo teórico através da Revisão Sistemática da Literatura (RSL) e, depois, um estudo empírico de validação do modelo com especialistas da área. Para o Estudo 3, o desenvolvimento da escala se deu em cinco passos principais. O primeiro passo correspondeu à geração dos itens, também com base na Revisão Sistemática de Literatura (RSL) dos modelos de maturidade (cf. Estudo 2), que alicerçou o segundo passo, referente à construção do instrumento de pesquisa, com a estruturação dos itens e das escalas de verificação. Para validação do instrumento, realizamos o terceiro passo, que foi a validação de face e de conteúdo, com a sua apresentação em diferentes momentos para estudiosos da mensuração e especialistas em GBP. No quarto passo, realizamos o teste empírico do instrumento de pesquisa, com a sua aplicação em seis secretarias municipais. Por último, realizamos o quinto passo, correspondente ao refinamento final, a partir da experiência empírica, com os ajustes nas orientações de aplicação e no modo de uso.

Resultados: no Estudo 1, explicitamos a relação da teoria da padronização com o movimento da racionalização, indicamos sua realização no contexto contemporâneo de Administração e debatemos o fenômeno da padronização em sua associação com a abordagem da GBP. No Estudo 2, propomos e validamos o entendimento de que as prefeituras municipais devem mensurar sua maturidade em práticas de GBP a partir de quatro dimensões: “Práticas atuais de gestão baseada em processos”, “Competências das pessoas em gestão baseada em processos”, “Gestão de dados e tecnologia da informação” e “Dinâmica organizacional”. No Estudo 3, obtivemos, ao final, uma escala completa de mensuração de maturidade organizacional, útil para o planejamento e a implementação de um modelo de GBP.

Contribuições teórica e prática: no Estudo 1, houve a construção de outra “ponte de interlocução” do movimento da racionalização para um contexto contemporâneo prático de Administração, à luz do fenômeno da padronização e da perspectiva da abordagem da GBP (teórica). No Estudo 2, visualizamos as contribuições metodológica e conceitual com a proposição do modelo de dimensionamento da maturidade organizacional em práticas de GBP,

no qual propomos as dimensões de maturidade para o contexto das prefeituras municipais e uma nova sugestão de definições para cada uma delas e para o construto, seguindo o rigor acadêmico. No Estudo 3, visualizamos as contribuições metodológica e prática a partir da entrega de uma escala de mensuração completa, composta pelo instrumento de coleta, pela metodologia de aplicação, pela sistemática de pontuação e pelos níveis de maturidade.

Originalidade/valor: No Estudo 1, revisitamos de forma aprofundada o debate sobre a padronização e sua associação ao movimento racionalizante, bem como sobre a sua manifestação prática, que é a GBP, à luz de novas literaturas e de novo contexto. No Estudo 2, propomos um novo modelo de dimensionamento de maturidade em um contexto específico, que são as prefeituras municipais, com novas definições e experiências metodológicas de construção e validação do modelo de maturidade. Por fim, no Estudo 3, foi desenvolvido um instrumento de mensuração de maturidade completo, com a metodologia de aplicação e sistemática de apuração, testada e validada, o que possibilita o alcance da prática e o uso pelos gestores das prefeituras municipais.

Palavras-chave: racionalização; padronização; mensuração de maturidade; GBP; prefeituras municipais.

ABSTRACT

Objective: The objective is to propose an integrative model for incorporating, measuring, and improving process management dimensions to prepare city governments for Process-Based Management (PBM) from the perspective of standardization theory.

Methodology: For Study 1, we developed a theoretical essay as a strategy to achieve the objective, based on the theoretical analysis of the references identified through bibliographic research. For Study 2, the research followed a qualitative approach, carried out in two stages. First, we conducted a theoretical study through a Systematic Literature Review (SLR), and then an empirical study to validate the model with experts in the field. For Study 3, the development of the scale occurred in five main steps. The first step involved generating the items, based on the SLR of maturity models (cf. Study 2), which supported the second step, the construction of the research instrument, including the structuring of items and the verification scales. To validate the instrument, we carried out the third step, which was face and content validation, presenting it at different times to measurement scholars and PBM experts. In the fourth step, we conducted an empirical test of the research instrument, applying it in six municipal departments. Finally, in the fifth step, we carried out the final refinement based on empirical experience, adjusting the application guidelines and usage procedures.

Results: In Study 1, we explain the relationship between standardization theory and the rationalization movement, indicate its implementation in the contemporary context of PBM approach. In Study 2, we propose and validate the understanding that municipal governments should measure their maturity in PBM practices based on four dimensions: "current process-based management practices," "people's skills in process-based management," "data management and information technology," and "organizational dynamics." In Study 3, we developed a complete scale for measuring organizational maturity, which is useful for planning and implementing a PBM model.

Theoretical and Practical Contributions: In Study 1, we build another "communication bridge" from the rationalization movement to a contemporary practical context of administration, in light of the phenomenon of standardization and the PBM approach (theoretical contribution). In Study 2, we present methodological and conceptual contributions with the proposal of a model for measuring organizational maturity in PBM practices. We suggest maturity dimensions for the context of municipal governments, along with new definitions for each dimension and the construct itself, maintaining academic rigor. In Study 3, we offer both methodological and practical contributions by delivering a complete

measurement scale, comprising the collection instrument, application methodology, scoring system, and maturity levels.

Originality/Value: Study 1 revisits the debate on standardization and its association with the rationalization movement in-depth, exploring its practical manifestation—PBM—in light of new literature and a contemporary context. Study 2 proposes a new maturity measurement model in a specific context, municipal governments, with new definitions and methodological experiences in the construction and validation of the maturity model. Finally, Study 3 develops a complete maturity measurement instrument, including the application methodology and systematic assessment, tested and validated, which allows for its practical use by municipal government managers.

Keywords: rationalization; standardization; maturity measurement; PBM; municipal governments.

LISTA DE FIGURAS;

Figura 1 - Compreensão do sentido dos termos	1748
Figura 2 - Estrutura da tese.....	27
Figura 3 - Ensaio teórico - Objetivo 1	28
Figura 4 - Estudo empírico - Objetivo 2.....	299
Figura 5 - Estudo empírico - Objetivo 3.....	30
Figura 6 – Arquitetura da tese	32
Figura 7 - Arranjo intelectual da racionalidade, padronização e gestão baseada em processos (GBP).....	355
Figura 8 - Associação da padronização à racionalidade multifuncional	388
Figura 9 - Processo racionalizante da padronização.....	42
Figura 10 - Caracterização da universalização do padrão	48
Figura 11 - Caminho da padronização.....	53
Figura 12 - Três tradições de Processos de Negócios.....	56
Figura 13 - Articulação dos conceitos	61
Figura 14 - Estudo empírico – Objetivo 2	64
Figura 15 - Arquitetura da tese – Estudo 2	66
Figura 16 - Resultados das buscas nas plataformas	66
Figura 17 - Seleção dos estudos com critérios inclusão e exclusão	70
Figura 18 - Elegibilidade de estudos para análise	71
Figura 19 - Estrutura de seleção dos modelos	72
Figura 20 - Modelo representativo das dimensões e construto	81
Figura 21 - Modelo representativo das dimensões e construto validado.....	97
Figura 22 - Modelo representativo das dimensões e construto validado.....	101
Figura 23 - Modelo representativo das dimensões e construto validado.....	103
Figura 24 - Processo de desenvolvimento da escala	106
Figura 25 - Gráfico com resultados de maturidade por dimensões	122
Figura 26 - Recomendação de pesquisa futura.....	132

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Publicações recentes sobre Gestão Baseada em Processos (GBP).....	21
Tabela 2 - Procedimentos metodológicos dos estudos de tese.....	30
Tabela 3 - Quesitos de análise e interpretação dos resultados	67
Tabela 4 - Protocolo para a revisão sistemática da literatura.....	68
Tabela 5 - Resultado do teste de aderência	69
Tabela 6 - Caracterização dos modelos de maturidade em gestão de processos	74
Tabela 7 - Limitações e oportunidades de contribuição identificadas	78
Tabela 8 - Definições do construto - Maturidade em práticas de GBP.....	78
Tabela 9 - Mapeamento das dimensões na literatura	80
Tabela 10 - Dimensão “Condições de uso atual”.....	82
Tabela 11 - Dimensão “Competências das pessoas em gestão baseada em processos”	82
Tabela 12 - Dimensão “Gestão de dados e tecnologia da informação”	83
Tabela 13 - Dimensão “Dinâmica organizacional”.....	83
Tabela 14 - Interfaces entre as dimensões cultura, governança e liderança	84
Tabela 15 - Perfil dos especialistas participantes.....	87
Tabela 16 - Conteúdo das entrevistas - Condições de uso atual	89
Tabela 17 - Comparativo das definições – Condições de uso atual.....	90
Tabela 18 - Conteúdo das entrevistas - Competências das pessoas em gestão baseada em processos.....	91
Tabela 19 - Comparativo das definições – Competências das pessoas em gestão baseada em processos.....	92
Tabela 20 - Conteúdo das entrevistas - Gestão de dados e tecnologia da informação	93
Tabela 21 - Comparativo das definições – Gestão de dados e tecnologia da informação	94
Tabela 22 - Conteúdo das entrevistas – Dinâmica organizacional	94
Tabela 23 - Comparativo das definições – Dinâmica organizacional.....	95
Tabela 24 - Dimensões e definições validadas	96
Tabela 25 - Dimensões e definições validadas	103
Tabela 26 - Estrutura de desenvolvimento do Capítulo 4.....	105
Tabela 27 - Caminho para definição dos itens de verificação	110
Tabela 28 - Legenda dos rótulos da escala de quantidade	111
Tabela 29 - Itens da Dimensão "Competências das pessoas em GBP"	112
Tabela 30 - Itens da dimensão “Práticas atuais de GBP”	114

Tabela 31 - Itens da dimensão “Gestão de dados e Tecnologia da Informação”	115
Tabela 32 - Itens da dimensão “Dinâmica organizacional”	117
Tabela 33 - Caracterização dos níveis de maturidade por dimensões.....	120
Tabela 34 - Caracterização dos municípios participantes do teste empírico	123
Tabela 35 - Expectativa de maturidade das unidades municipais.....	124
Tabela 36 - Níveis de maturidade por secretarias municipais de administração	126
Tabela 37 - Níveis de maturidade por secretarias municipais de cultura.....	126
Tabela 38 - Gráficos representativos dos resultados da maturidade por dimensões.....	126

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.2 Contextualização e relevância	18
1.3 Problematizações	25
1.4 Objetivos	27
1.5 A construção da tese	30
1.6 Contribuições desta tese	31
2 COMPREENDENDO O CAMINHO INTELECTUAL DO FENÔMENO DA PADRONIZAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	34
2.1 Introdução	34
2.2 Racionalidade, padrão e o processo da padronização	36
2.2.1 Racionalidade	37
2.2.2 Padrão e padronização: compreendendo o conceito e suas repercussões.....	39
2.2.3 O processo racionalizante da padronização.....	42
2.3 Considerações históricas sobre a padronização nas organizações	49
2.3.1 Processos e Gestão Baseada em Processos (GBP).....	53
2.3.2 Tradições históricas da GBP	55
2.4 Considerações finais	57
3 PROPOSTA DE DIMENSIONAMENTO DA MATURIDADE DE ORGANIZAÇÕES PARA A GESTÃO BASEADA EM PROCESSOS	60
3.1 Introdução	60
3.3 Detalhes metodológicos	66
3.4 Revisão sistemática da literatura	67
3.4.1 Questão norteadora e quesitos de análise	67
3.4.2 Protocolo de seleção dos modelos	68
3.4.3 Teste de aderência.....	69
3.4.4 Resultados da revisão sistemática	70
3.5 Validação com especialistas	85
3.5.1 Execução da estratégia metodológica.....	86
3.5.2 Análise e discussão dos resultados	89
3.6 Resultados alcançados	96
3.7 Considerações finais	97

4 PROPOSTA DE DIMENSIONAMENTO DA MATURIDADE DE ORGANIZAÇÕES PARA A GESTÃO BASEADA EM PROCESSOS	100
4.1 Introdução	100
4.2 Delineamentos metodológicos	105
4.3 Considerações teóricas	107
4.4 Procedimentos de construção da escala de mensuração	109
4.4.1 Definição dos itens e das escalas de mensuração	109
4.4.2 Validações de face e de conteúdo do instrumento de coleta do M ³ -PM.....	119
4.5 Aplicação e validação do m³-pm	123
4.6 Considerações finais	128
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	131
REFERÊNCIAS	134
APÊNDICES	144
Apêndice A – Roteiro de entrevista	144
Apêndice B – Categorização do conteúdo das entrevistas	147
Apêndice C – Modelos e itens de mensuração de maturidade	152
Apêndice D - Relatório de validade de face e de conteúdo	157
Apêndice E - Modelo de Mensuração da Maturidade organizacional em Gestão Baseada em Processos	159

1 INTRODUÇÃO

Cotidianamente, deparamo-nos com padrões em casa, no trabalho, nas atividades culturais e políticas, nas práticas religiosas, dentre outras. Os padrões são onipresentes no nosso cotidiano (Busch, 2011; Silva, 2010; Timmermans & Epstein, 2010) e condicionam quase tudo que fazemos, mesmo quando não nos damos conta. Por exemplo, no transporte de cargas, os *containers* padronizados determinam o tamanho das embarcações e o valor do frete; as medidas que determinam a construção das nossas casas definidas pelas instituições financiadoras são baseadas em padrões internacionais (de pesos e medidas); os processos de avaliação pelos quais ingressamos em uma instituição pública de ensino superior fundamentam-se em testes baseados em padrões.

Esses e outros inúmeros exemplos deixam clara a importância de estudarmos o fenômeno da padronização, pois somos rodeados e moldados por ele, que determina quase tudo o que precisamos (Timmermans & Epstein, 2010). Paradoxalmente, o papel dos padrões é tão importante na nossa sociedade que se torna invisível. Talvez porque sejam considerados óbvios, eles raramente são objeto de discussão em círculos para além daqueles em que são formulados. Conforme indica Busch (2011), muitos padrões são notados apenas quando não funcionam. Em outras palavras, os padrões recebem pouca atenção quando se trata da análise de vários aspectos centrais da sociedade moderna (Timmermans & Epstein, 2010).

Na verdade, os padrões são tão naturalizados, tão mundanos, tão onipresentes, que é difícil escrever sobre eles; por isso, muitas vezes eles são ignorados pelos estudos organizacionais (Brunsson *et al.*, 2012). No entanto, é essa pertinência dos padrões para muitos aspectos da gestão e de natureza multidisciplinar que torna a análise da padronização essencial e motivadora, pois, como será visto, esse tema permite uma associação de diversas áreas nos estudos organizacionais, tais como História (Russel, 2005; Tamura, 2021), Sociologia (Goody, 2019; Timmermans & Epstein, 2010), dentre outras (cf. Brunsson *et al.*, 2012).

O movimento padronizante alcança as organizações por diversos caminhos como, por exemplo, a busca pela organização dos palácios nas sociedades antigas, os registros de recursos econômicos e transações comerciais, a organização dos templos por meio do uso da escrita para registrar e conservar as palavras religiosas (cf. Goody, 2019), a padronização de pesos e medidas por meio do sistema métrico (cf. Silva, 2010), a padronização das tarefas com a administração científica de Taylor (1911), os estudos da gestão da qualidade total (cf. Deming, Juran, & Crosby, 1980), e, desde os anos 1990, a reengenharia de processos (cf. Hammer &

Champy, 1993) e os estudos da Gestão Baseada em Processos (GBP) (cf. Smith & Fingar, 2002).

Neste estudo, partimos do entendimento de que a padronização é um fenômeno associado ao movimento da racionalização, que alcança as organizações por diversos caminhos, dentre eles a Gestão Baseada em Processos (GBP). Dessa forma, articulamos o desenvolvimento teórico e empírico deste trabalho sob a ótica de três temas principais. São eles: **racionalidade, padronização e GBP**.

A **racionalidade** é um tipo específico de “fazer humano” na forma de uma relação “fím-meio”, de cunho lógico-causal, que funda as ciências quantitativas, submete o espaço a uma geometrização, matematiza o tempo, seculariza a religião e inventa a economia monetária, associando tudo isso a um movimento expansionista de cunho geopolítico que transcende a história, provocando outros movimentos de modernização (Vietta, 2015), tal como o fenômeno da padronização.

Por sua vez, a **padronização** é um processo de construção de uniformidades ao longo do tempo e do espaço que viabiliza a interoperabilidade de produtos, facilita a divisão do trabalho, estabelece métricas de desempenho, de segurança e de caracterização de processos, como também de eficiência interorganizacional e intraorganizacional (Busch, 2011; Castka *et al.*, 2023; Russell, 2005; Timmermans & Epstein, 2010).

O fenômeno de padronização ganhou força nas organizações a partir da Revolução Industrial, com o estudo científico da padronização dos processos e instrumentos de trabalho iniciado com Taylor (1911). Este foi seguido pela padronização dos sistemas de produção, peças e máquinas propiciada pelo fordismo, pelo toyotismo e pela gestão da qualidade. Mais recentemente, a padronização se associa à transformação organizacional provocada pelo movimento da Reengenharia de Processos de Negócios (BPR) e pela padronização da gestão engendrada pela abordagem GBP, que integrou todas essas abordagens anteriores.

A abordagem **GBP** é reconhecida como um conjunto de métodos, técnicas e ferramentas para identificar, analisar, redesenhar, executar e monitorar processos de negócios para criar valor para os clientes e alcançar resultados alinhados aos objetivos estratégicos da organização (Association Of Business Process Management Professionals International [ABPMP], 2023; Dumas *et al.*, 2018). Essa abordagem é denominada como a “terceira onda” da gestão por processos (Brocke & Rosemann, 2015; Smith & Fingar, 2002), sendo a gestão de qualidade a “primeira onda”, e a reengenharia, a “segunda onda” (Dumas *et al.*, 2018; Hammer, 2014).

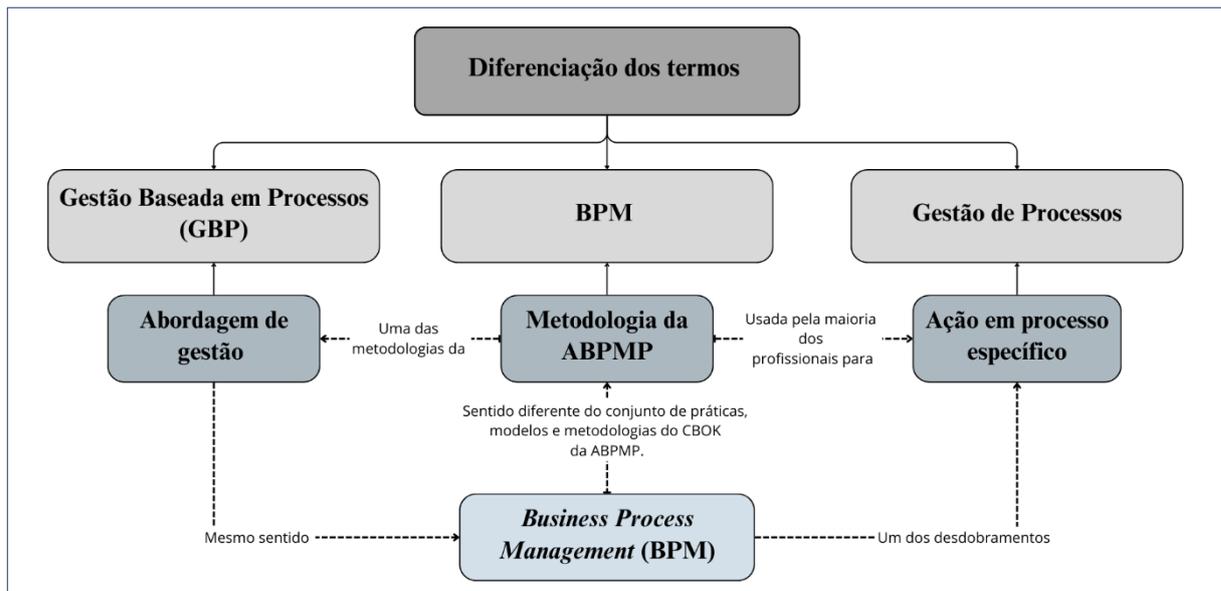
Esses temas têm grande relevância acadêmica (Qian *et al.*, 2023; Zhang *et al.*, 2024) e prática (Rieti, 2024; Wu, 2022), pois fazem parte do nosso cotidiano desde as primeiras formas

de organização e vêm ganhando cada vez mais atenção diante da necessidade de adaptação ágil das organizações às dinâmicas contextuais, principalmente com as rápidas evoluções das tecnologias da informação.

Nesta tese, adotamos a Gestão Baseada em Processos (GBP) como nomenclatura que possui o mesmo sentido do *Business Process Management* (BPM), ou seja, como uma abordagem de gestão. Logo, difere da metodologia da *Association Of Business Process Management Professionals International* (ABPMP), que adotou a sigla BPM como padrão, embora não seja o único padrão dessa abordagem de gestão. Também é diferente da gestão de processo como prática de gerenciamento de algum processo específico. Esquematizamos essa diferença de compreensão conceitual na Figura 1.

Figura 1

Compreensão do sentido dos termos



Dessa forma, quando citarmos a sigla GBP, estamos nos referindo à abordagem de gestão. Quando citarmos a sigla BPM, referimo-nos às práticas definidas como padrão pela ABPMP. Por fim, quando citarmos gestão de processos, fazemos referência a alguma ação voltada para um processo específico.

Nesse sentido, direcionamos nossa visão para a compreensão contextual do caminho da padronização para as organizações, com foco em GBP.

1.2 Contextualização e relevância

Existem diferentes perspectivas sobre o estudo dos padrões (sobre a escrita, cf. Goody, 2019; sobre os pesos e medidas, cf. Crease, 2013; Silva, 2010), e diferentes abordagens são adotadas a depender do campo de estudo (por exemplo, comércio, organização administrativa, medicina) (Busch, 2011). Há várias questões abertas para o debate teórico, como, por exemplo, a perspectiva que Timmermans e Berg (2010) construíram em um estudo intitulado *The gold standard: the challenge of evidence-based medicine*, onde demonstram a associação da padronização com a medicina, com ênfase na Medicina Baseada em Evidências (EBM).

A perspectiva teórica da qual partimos é a da interseção entre o movimento da racionalidade e a teoria da padronização. Essa racionalidade é entendida como uma força que perpassa a história humana, provocando outros fenômenos de modernização (Vietta, 2015), dentre eles o da padronização. Logo, enxergamos a padronização como uma das manifestações universalizadas da modernização que impulsionou o desenvolvimento das atividades humanas, característica inerente à racionalização (Vietta, 2015).

Conforme Brunsson *et al.* (2012), o interesse acadêmico pela maneira como os padrões influenciam nas organizações começou a partir das décadas de 1980 e 1990. Desde então, três perspectivas justificam o estudo sobre a padronização no contexto organizacional: a **primeira** é que a maioria dos padrões possui como alvo as organizações (a padronização de organizações se refere ao modo como os padrões são adotados, disseminados, recusados e alterados durante sua implementação); a **segunda** é que a maioria dos padrões é constituída por organizações; e a **terceira** perspectiva é da padronização como organização, ou seja, como uma forma particular de organização da sociedade.

Esta tese se associa diretamente à compreensão da **padronização nas organizações** sob essas três perspectivas, principalmente a que se refere à padronização de organização por meio dos processos organizacionais. Também tangenciamos a análise dos aspectos da padronização como organização (processo da padronização) e a padronização por organização formal (certificações e auditorias).

Diversos estudos mostram a relevância teórica e prática do fenômeno da padronização e de suas manifestações nas organizações, como a GBP. São temas globais e atemporais que requerem investigações acadêmicas e práticas que acompanham o desenvolvimento social e organizacional.

Nesse sentido, podemos citar as pesquisas desenvolvidas por Suguru Tamura, que investigou as atividades de padronização das organizações no Japão por, pelo menos, 8 (oito) anos seguidos (cf. Rieti, 2024). Também elencamos o plano de governo da China lançado em 2018, intitulado *China Standards 2035 Strategy*, que oferece uma visão clara para as empresas

chinesas melhorarem as suas capacidades técnicas e promoverem a normalização (Wu, 2022). Outrossim, o trabalho de Qian *et al.* (2023) examinou a associação entre a aprendizagem organizacional, o tempo de adoção de um novo padrão de gerenciamento de processos e o desempenho organizacional no contexto da indústria da China. Mais recentemente, o trabalho de Zhang *et al.* (2024) explorou como as empresas tecnologicamente sofisticadas respondem aos padrões deliberados pelo mercado e aos deliberados pelo governo.

Em outros contextos globais, há a edição especial do periódico *International Journal of Production Economics* sobre os padrões e a cadeia de abastecimento global (cf. Castka *et al.*, 2023) e a edição especial do periódico *Research Policy*, na qual Castka *et al.* (2023) escrevem um artigo sobre as principais tendências e questões relacionadas à padronização.

Além dessas evidências acadêmicas, vale destacar dados empíricos sobre os padrões, especificamente o número de certificações emitido pela Organização Internacional para Padronização (ISO). Em 2022, a ISO apresentou um resultado de 2.290.638 certificações em todo o mundo, considerando apenas 5 (cinco) das 16 (dezesesseis) certificações ofertadas. Esse número representa uma variação média de 23% em relação a 2021 (ISO, 2023).

Outra manifestação da padronização que destacamos é a GBP. Para demonstrar sua relevância no campo acadêmico e profissional, apresentamos algumas publicações. Em 2019, Harmon, um dos principais autores dessa abordagem, publicou um guia intitulado *Mudança de processos de negócios: um guia de gerenciamento de processos de negócios para gerentes e profissionais de processos*, no qual foca em questões de nível empresarial, de gestão baseada em processos e de tecnologia de implementação (Harmon, 2019).

No ano seguinte, Harmon e Garcia (2020) realizaram um levantamento internacional do panorama de GBP nas organizações e identificaram que 72% dos participantes da pesquisa concordavam que as práticas e tecnologias da GBP ajudaram a melhorar a eficiência, a versatilidade e a satisfação do cliente. Cerca de 70% afirmaram que estão realizando trabalho de processo para reduzir custos ou melhorar a produtividade, e 75% dos entrevistados acreditam que os processos e tecnologias da GBP ajudaram suas organizações a atingirem seus objetivos (Harmon & Garcia, 2020).

Cabe destacar também o guia para o Conjunto de Conhecimento Comum de BPM (CBOK) 4.0, lançado em 2023, que fornece as áreas de conhecimento, habilidades e competências para o gerenciamento de processos. Esse guia foi produzido pela Associação Internacional de Profissionais de Gerenciamento de Processos de Negócios (ABPMP), que possui mais de oito mil membros e adesão internacional.

No campo acadêmico, destacamos a Revisão Sistemática da Literatura (RSL) realizada

por Szelagowski e Berniak (2024), na qual os autores identificaram os desafios e limitações da GBP atual e as direções futuras para o desenvolvimento da GBP recomendadas pelos pesquisadores dos 52 estudos selecionados, dos quais 16 foram publicados entre 2021 e 2023. Na Tabela 1, apresentamos alguns desses estudos.

Tabela 1

Publicações recentes sobre Gestão Baseada em Processos (GBP)

Autor (es/as)	Ano publicação	Limitações e desafios de GBP atual	Direções de desenvolvimento futuro da GBP	Alinhamento com a tese
Bandara <i>et al.</i>	2021	Metodologias de GBP concentram-se predominantemente em processos individuais. Os principais desafios são: falta de uma visão do processo de ponta a ponta.	Projetar e gerenciar processos integrados. Integrar BPM com outras abordagens de gestão.	Escopo de aplicação do modelo focado na GBP – Tese completa.
Gartner	2021	Disponibilização de dados eficazes para a gestão, preferencialmente em tempo real, é fundamental.	Colaboração homem-máquina e adoção generalizada de sistemas autônomos capazes de aprender com seus ambientes.	Dimensão Gestão de dados e Tecnologia da Informação do modelo de mensuração – Estudo 2.
Kerpedzhiev <i>et al.</i>	2021	As estruturas de capacidade de BPM existentes foram desafiadas por mudanças sociotécnicas, como as provocadas pela digitalização.	Aproveitar dados para fins preditivos e prescritivos; explorar o potencial de dados não estruturados e não relacionados ao processo.	Possibilidade de integração com a abordagem da Gestão Baseada em Dados (GBD) – Tese completa.
Grisold <i>et al.</i>	2022	O foco exclusivo na melhoria das atividades do operacional não é suficiente em um ambiente de negócio turbulento.	Adoção da GBP exploratória, que apoia as organizações na identificação de possibilidades decorrentes de tendências empresariais e tecnológicas.	Dimensão dinâmica organizacional do modelo de mensuração de maturidade – Estudo 2.
Koelbel e Rosemann	2022	O desafio na GBP reside na transição da perspectiva exploratória bem estabelecida, que aborda obstáculos ao alto desempenho do processo, para abraçar a disciplina nascente da GBP exploratória, que foca em oportunidades e na abordagem da gestão holística.	As futuras mudanças na gestão de processos deverão adotar uma abordagem mais orientada para as oportunidades, respondendo a um ambiente rico em oportunidades e dados.	Dimensão Gestão de dados e Tecnologia da Informação do modelo de mensuração. Possibilidade de integração com a abordagem da Gestão Baseada em Dados (GBD) – Estudo 2.
Röglinger <i>et al.</i>	2022	Falta de flexibilidade e agilidade no (re)desenho de processos. Nenhum método de treinamento de processo escalável.	Garantir flexibilidade tanto na concepção como na implementação de processos. Aproveitar o potencial criativo dos	Dimensão Práticas atuais de GBP e competências das pessoas em GBP do modelo de mensuração de

			funcionários para melhoria de processos.	maturidade – Estudo 2.
Szelagowski <i>et al.</i>	2022	Falha em levar em conta a diversidade da natureza dos processos de negócios na seleção de metodologias e tecnologias de apoio à implementação e uso da GBP.	Desenvolvimento de metodologias e ferramentas para organizações de diferentes maturidades de BPM.	Instrumento de mensuração do modelo de mensuração de maturidade – estudo 3.
Beerepoot <i>et al.</i>	2023	O (re)design do processo permaneceu um manual, tarefa cognitivamente exigente, tornando-a demorada, trabalhosa e propensa a erros; Falta de objetividade nas descrições dos processos;	Na inovação digital e de processos, deve eliminar a falta de criação de valor a partir de dados, silos de processos e redesenho manual de processos.	Dimensão práticas atuais de GBP do modelo de mensuração de maturidade – Estudo 2.

Nota. Fonte: Szelagowski e Berniak (2024).

Esses trabalhos chegaram a conclusões que se alinham aos objetivos deste estudo, reforçando a sua relevância.

Outros estudos demonstram a atualidade do tema. Badakhshan *et al.* (2023) desenvolveram um instrumento de medição para operacionalizar os princípios da GBP e apoiar as organizações na medição do grau em que incorporam os princípios na sua abordagem de GBP. Já Santos e Aires (2023) investigaram as atitudes dos indivíduos em relação à mudança organizacional, considerando a implementação da GBP e a resistência à mudança.

Esses dados mostram que a padronização — seja pelas certificações ISO, seja pelo GBP — é um tema candente nos campos acadêmico e profissional. No entanto, há poucas pesquisas sobre GBP no contexto da gestão pública, principalmente em âmbito municipal.

- Justificativa da necessidade de pesquisa na gestão pública municipal

Em busca de compreender a manifestação da padronização como GBP no campo profissional e acadêmico, no contexto da gestão municipal, que é o universo desta pesquisa, realizamos um levantamento nas bases *Web of Science*, *Scopus* e *Emerald* porque são as bases que consideramos haver estudos de maior relevância e consideramos o período de 2021 a 2024 para evitarmos uma grande quantidade de artigos em um recorte temporal além desse período (Conforto *et al.*, 2011), e com isso identificamos apenas dois artigos com esse foco.

No estudo realizado por Mercedes *et al.* (2023), os autores chegaram à conclusão que o modelo de uma proposta de gestão em processos administrativos contribui para melhorar a imagem institucional da Prefeitura Provincial de San Martín-Argentina. Já o estudo de Johansson *et al.* (2023) apontou algumas implicações para a implementação de Automação de Processos Robótica (RPA) na administração pública municipal, dentre elas a de que os gestores

devem prestar atenção a questões sobre segurança jurídica, integridade pessoal e transparência.

Apesar de tratarem de questões relevantes, são estudos que exploram outras perspectivas da gestão pública, com forte ligação com a dimensão política. Nosso estudo se diferencia deles porque objetivamos propor um modelo que aponte um caminho a ser seguido pelas prefeituras municipais para melhorarem seu desempenho, a partir de uma abordagem holística de gestão, que é a GBP. Outro ponto relevante é que entregamos uma ferramenta que pode alcançar a prática desse contexto, além do modelo conceitual.

Esse cenário mostra que, no campo acadêmico, há necessidade de pesquisa com foco nesse universo, pois é um setor que necessita de ações de melhoria de desempenho que passam pela gestão baseada em processos. Vale destacar que a escolha desse setor se deu a partir da nossa experiência durante a participação de um programa de gestão baseada em dados em uma prefeitura municipal, pois percebemos que uma das principais causas dos obstáculos para a gestão de dados era a falha ou a falta da gestão de processos com eficiência. Assim, salientamos que outras esferas da gestão pública também podem ser contempladas com as extensões do modelo aqui proposto.

Como podemos observar nas evidências do campo profissional apresentadas a seguir, as prefeituras municipais possuem expressiva importância na sociedade, pois representam a linha de frente do atendimento da população pelo Estado, ou seja, são por onde a maioria dos esforços de políticas e programas de desenvolvimento, modernização e cuidados das sociedades passa.

Há 5.570 municípios no Brasil (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2024), dos quais 5.568¹ são administrados por prefeituras municipais. Essas entidades federativas recebem a maior parte do orçamento público brasileiro. Em 2023, foram repassados mais de R\$ 294 bilhões de reais para a administração pública municipal, representando 43.39% do gasto público total do país. Até agosto de 2024, a transferência de recursos financeiros já soma mais de R\$ 167 bilhões de reais, alcançando 40% do gasto público total (Portal da Transparência, 2024).

Diante da magnitude dessas entidades na modernização das sociedades, principalmente no Brasil, as prefeituras municipais precisam melhorar a forma como executam seus processos, para serem mais eficientes na utilização desses recursos.

Alguns dados expõem a necessidade de melhoria dos processos das prefeituras municipais. Analisando o desempenho de gestão dos municípios no programa *Previne Brasil*, que é a modalidade de financiamento do Governo Federal para o custeio da Atenção Primária

¹ Excluindo Brasília, distrito federal, e Fernando de Noronha, que o IBGE (2024) considera como município.

do Sistema Único de Saúde (SUS) (Brasil, 2019), dos 7 (sete) indicadores², 5 (cinco) estavam abaixo da meta no último quadrimestre de 2023, considerando a média consolidada entre todos os municípios do país (Brasil, 2024).

Esse tipo de programa pode provocar perdas orçamentárias para aqueles municípios com dificuldades administrativas, técnicas, instrumentais e materiais (Harzheim *et al.*, 2020; Mendes *et al.*, 2022; Soares *et al.*, 2024). Acreditamos que a causa desse problema está na definição e na execução dos processos pelas equipes, ou seja, na falta de maturidade da organização nas práticas de gestão baseada em processos.

Em um diagnóstico realizado em 2022 em uma prefeitura municipal (com população de 300 mil habitantes e orçamento anual de R\$ 600 milhões), foram identificados 29 problemas atrelados à gestão dos processos na secretaria de saúde, dos quais 22 eram originados pela falta e/ou falha na gestão de dados, que se inicia na geração, passa pela organização até chegar ao uso pelas equipes (Barbieri, 2020). Esses problemas estavam diretamente ligados aos processos que geram informações para os indicadores do *Previne Brasil*, ou seja, o município estava perdendo financiamento por conta da falha na execução de alguns processos (Souza *et al.*, 2023).

Os problemas oriundos da falha na gestão baseada em processos alcançam praticamente todas as áreas da gestão municipal. Por exemplo, um estudo na prefeitura de Niterói-RJ apontou, dentre outros, problemas como dificuldade de execução de recursos, tempo inadequado de execução de compras públicas, atraso no pagamento de fornecedores e falta de padronização da estrutura organizacional (Testa *et al.*, 2016).

Com o objetivo de acabar com esses “gargalos” na gestão da saúde municipal, os governos têm lançado alguns programas voltados para a promoção de ações de gestão baseada em processos. Exemplo disso é o projeto *Movimenta APS*, da Secretaria da Saúde do Ceará (SESA), cujo principal objetivo é qualificar e organizar os processos de trabalho da atenção primária, principalmente por meio de ações de educação permanente voltadas aos profissionais e gestores dos municípios (Ceará, 2024a).

Outra estratégia adotada pelo Governo do Estado do Ceará é o *Projeto de Braços*

² Indicador 1: proporção de gestantes com pelo menos 6 (seis) consultas pré-natais realizadas. Indicador 2: proporção de gestantes com realização de exames para sífilis e HIV. Indicador 3: proporção de gestantes com atendimento odontológico realizado. Indicador 4: proporção de mulheres com coleta de citopatológico na APS. Indicador 5: proporção de crianças de 1 (um) ano de idade vacinadas na APS contra Difteria, Tétano, Coqueluche, Hepatite B, infecções causadas por *aemophilus influenzae* tipo b e Poliomielite inativada. Indicador 6: proporção de pessoas com hipertensão, com consulta e pressão arterial aferida no semestre. Indicador 7: proporção de pessoas com diabetes, com consulta e hemoglobina glicada solicitada no semestre.

Abertos, que visa organizar e planejar os processos de trabalho das unidades básicas de saúde, com investimento de R\$ 11,5 milhões e um total de 20 municípios participantes (Ceará, 2024b). Ademais, a Prefeitura Municipal de São Paulo instituiu, por meio do Decreto nº 59.496 de 8 de junho de 2020, o *Programa de Integridade e Boas Práticas* (PIBP) (São Paulo, 2024). Esse decreto determina que todos os órgãos da administração direta e indireta municipal implementem o PIBP, com o objetivo, dentre outros, de avaliar os processos organizacionais para a melhoria da gestão de recursos, da transparência e da eficiência (São Paulo, 2024).

Nesse sentido, as mencionadas iniciativas do Estado do Ceará e da Prefeitura de São Paulo para melhoria dos processos alinham-se às nossas contribuições operacionais, como o modelo e instrumento de mensuração de maturidade organizacional em práticas de gestão baseada em processos.

Como universo organizacional de estudo desta tese, realizamos a inserção nesse ambiente³ por dois anos e percebemos que há padrões para ajudar os gestores a melhorarem a eficiência e aumentarem o desempenho da gestão municipal, mas falta compreensão do “que” fazer e de “como” fazer. Em outras palavras, os padrões existem e estão, algumas vezes, disponíveis; entretanto, não encontramos um modelo que proponha a aplicação desses padrões de forma integrativa.

O modelo aqui proposto pode ser um caminho para melhorar esse cenário, para complementar programas e projetos como os exemplos citados e para contribuir com o desenvolvimento teórico, prático e metodológico do campo da GBP.

Considerando as teorias subjacentes a este trabalho e os contextos teórico e prático expostos até aqui, apresentamos, a seguir, de forma detalhada e integrada, as problematizações, os objetivos e os resultados esperados desta tese.

1.3 Problematizações

Diante da teoria da padronização e do entendimento de que a GBP é um dos principais caminhos para melhorar a eficiência, a tomada de decisão e o processo de inovação organizacional (Castka *et al.*, 2023; De Sordi, 2018; Hammer & Champy, 1993), surgem algumas problematizações.

³ Participamos de um Programa de Gestão Baseada em Dados em uma prefeitura municipal (cerca de 300 mil habitantes e mais de 1 bilhão de reais de orçamento anual [em 2024]) e identificamos que não havia nenhuma ação de padronização dos processos organizacionais. Os dados eram armazenados em fichas de papel, aplicativos de mensagens e alguns poucos em sistemas desintegrados e desatualizados.

A primeira refere-se à compreensão do fenômeno da padronização e da sua associação ao movimento da racionalização, bem como da maneira como esses movimentos alcançam as organizações com as práticas de GBP. O caminho teórico é importante porque pode nos ajudar a entender as nossas práticas atuais, assim como as limitações e desafios futuros das organizações no processo de adoção dos padrões da abordagem da GBP.

Compreendemos inicialmente que não há problema de existência de padrões, pelo contrário, existem padrões para praticamente todas as necessidades gerenciais de uma gestão municipal. O que enxergamos como problema é a forma como esses padrões devem ser aplicados, desde o saber o “que” até o “como” fazer.

Partindo da percepção da necessidade de as prefeituras municipais saberem o “que” e “como” implementar a gestão por processos e considerando o contexto organizacional atual — pautado pelas rápidas mudanças nas formas como trabalhamos, nos relacionamos, nos comunicamos — e o universo da gestão pública brasileira, com suas particularidades funcionais, legais e culturais, questionamos: o que mensurar, avaliar, padronizar e melhorar? Quais as dimensões (o que) essenciais para compreendermos a situação da organização para a adoção dos padrões da abordagem de GBP? É essencial que as prefeituras saibam a situação em que estão para conseguirem definir as estratégias mais adequadas para melhorar o seu desempenho.

Quando falamos em “situação da organização”, nos referimos à sua maturidade organizacional em relação às práticas de GBP, e isso nos leva a buscar compreender o “como”, que é a mensuração do “que”.

Seguindo nessas problematizações, enxergamos a padronização como uma teoria de instrumentalização materializada em normas e modelos, que compõem o corpo desse fenômeno. Por isso, assoma a importância de instrumentalizar a forma como as prefeituras municipais mensurarão a maturidade das práticas de GBP. Nesse sentido, qual é o instrumento adequado para mensurar essas dimensões? Quais variáveis conseguem medir cada dimensão? Devemos utilizar quais escalas e como vamos aferir os resultados? Diante da nossa experiência no universo da pesquisa, testemunhamos essas e outras questões no dia a dia do gestor público municipal. São problematizações pertinentes porque, quando o gestor público sabe o que precisa avaliar, geralmente não possui uma ferramenta confiável e de fácil aplicação.⁴

A partir dessas problematizações, chegamos a uma **problemática central: quais são as características (dimensões e modos de mensuração) do paradigma de gestão baseada em**

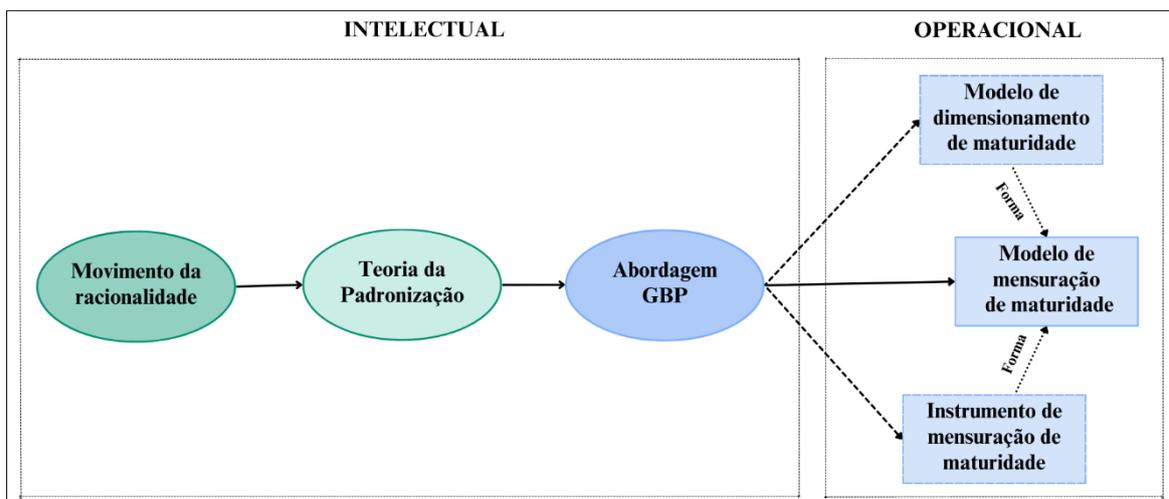
⁴ Demonstraremos essa percepção detalhadamente no Capítulo 2.

processos mais adequadas para potencializar o desempenho superior na execução dos processos das prefeituras municipais?

Assim, indo em direção aos nossos objetivos, definimos a estrutura da tese em duas partes, **intelectual** e **operacional**, associadas aos **objetivos** propostos e às **contribuições teóricas e práticas**, vinculados aos **três estudos** desenvolvidos. A Figura 2 demonstra essa descrição:

Figura 2

Estrutura da tese



Como observado, organizamos nosso trabalho em um modelo que se inicia pela construção **intelectual**, que busca analisar a associação da padronização com a racionalidade até as manifestações com a abordagem GBP [Problemática 1 - Objetivo 1 - Estudo 1]. Essa etapa se conecta diretamente à segunda parte **operacional**, composta pelo modelo de dimensionamento de maturidade das prefeituras municipais [Problemática 2 - Objetivo 2 - Estudo 2] e pelo instrumento de mensuração do modelo de dimensionamento de maturidade [Problemática 3 - Objetivo 3 - Estudo 3], formando o Modelo de Mensuração de Maturidade para Prefeituras Municipais (M³-PM).

Prosseguindo nessa construção, apresentamos os objetivos de cada estudo, de acordo com a estrutura da tese apresentada.

1.4 Objetivos

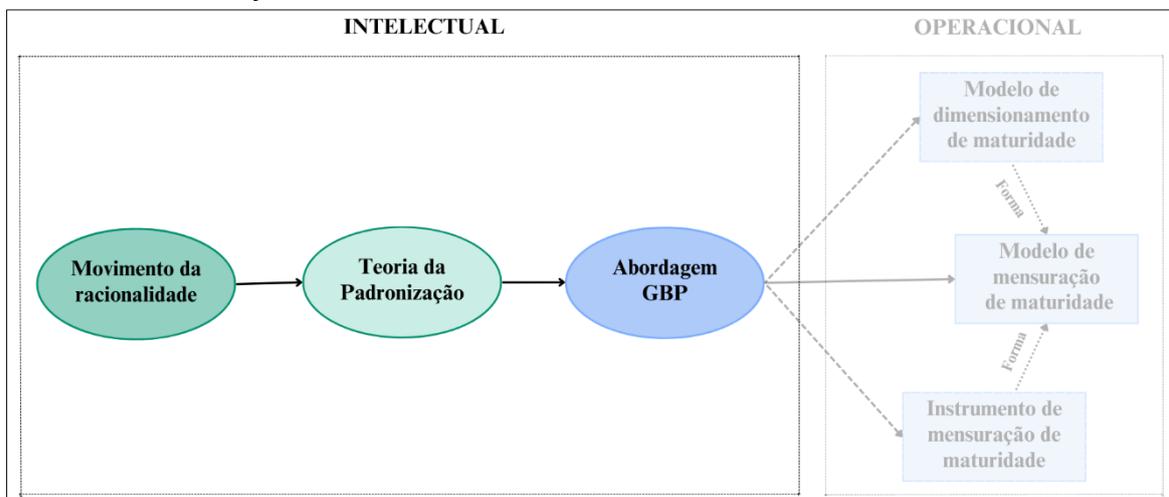
Diante das provocações levantadas, propomos quatro objetivos alinhados a cada uma das problemáticas, apontados a seguir:

- Objetivo 1 - Compreender o fenômeno da padronização enquanto manifestação do movimento racionalizante, considerando sua evolução e suas manifestações com as práticas de Gestão Baseada em Processos (GBP) nas organizações.

Partimos em busca da compreensão da teoria da padronização e da sua associação ao movimento da racionalização até o ponto de chegada nas organizações com as práticas de GBP (Figura 3).

Figura 3

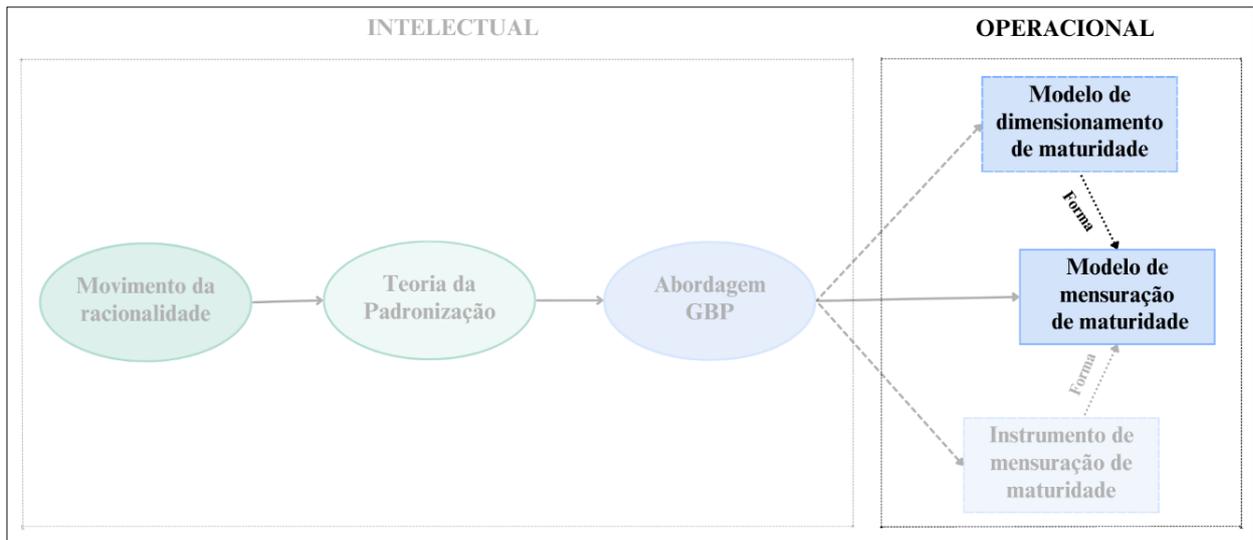
Ensaio teórico - Objetivo 1



O estudo para o alcance desse objetivo foi o **ensaio teórico**, que é a construção intelectual deste trabalho. Como visto, essa compreensão teórica provoca a necessidade da instrumentalização, por isso propomos o objetivo 2.

- Objetivo 2 – Desenvolver um modelo de dimensionamento de maturidade organizacional em práticas de gestão baseada em processos.

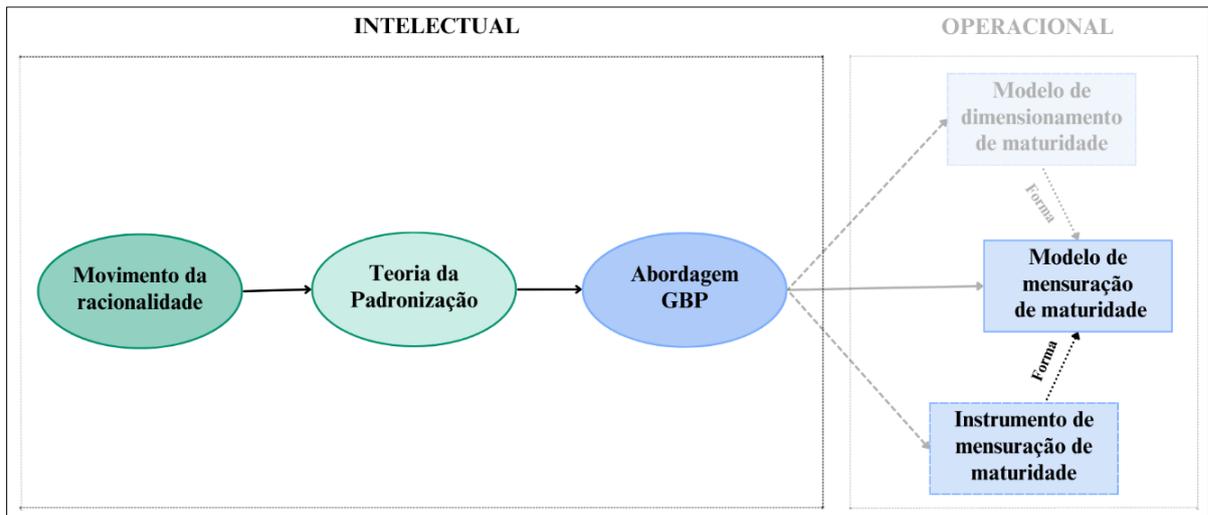
Com esse objetivo, propomos as dimensões determinantes da maturidade em gestão baseada em processos no contexto das prefeituras municipais por meio de um **estudo empírico**.

Figura 4*Estudo empírico - Objetivo 2*

A identificação e a validação das dimensões são essenciais porque nos direcionam para um caminho mais assertivo rumo à gestão baseada em processos, ao lançar luz sobre o que as prefeituras municipais precisam priorizar para melhorar seu desempenho. Entretanto, a importância da identificação das dimensões é complementada pela forma de mensurá-las. Vimos que há vários estudos sobre os modelos de mensuração de maturidade, mas com algumas limitações que constituem oportunidades de contribuição (cf. Tabela 7). Assim, propomos o objetivo 3.

- Objetivo 3 – Desenvolver e validar uma escala de mensuração do nível de maturidade de secretarias municipais para práticas de Gestão Baseada em Processos (GBP).

Propomos uma escala de mensuração do M³-PM para que supra as limitações identificadas na literatura, por meio de um **estudo empírico** (Figura 5).

Figura 5*Estudo empírico - Objetivo 3*

Foi necessário aplicar essa escala, verificar se ela era válida para cumprir o seu propósito e demonstrar metodologicamente o seu uso, considerando a forma de aplicação e o sistema de pontuação. Por isso, o objetivo 3 entregou, além da escala, um diagnóstico das práticas de GBP em prefeituras municipais. Essa mensuração da situação (maturidade) organizacional em relação às práticas de GBP é uma entrega apenas descritiva.

Fechando nossa proposta de objetivos, estabelecemos como **objetivo central** desta tese: **propor um modelo de mensuração da maturidade das dimensões da gestão por processos para preparar as prefeituras municipais para melhorarem seu desempenho a partir da Gestão Baseada em Processos sob a ótica da teoria da padronização**. A seguir, apresentamos os procedimentos metodológicos da realização desses estudos e o alcance dos objetivos.

1.5 A construção da tese

Apresentamos brevemente nosso planejamento das ações necessárias para o alcance dos objetivos, representadas por um conjunto de técnicas e/ou métodos mais adequados para a consecução objetivo da pesquisa de cada estudo. A Tabela 2 facilita o entendimento dos passos dados para quem lê o texto produzido (Bispo, 2020).

Tabela 2*Procedimentos metodológicos dos estudos de tese*

Tese	Procedimentos metodológicos
------	-----------------------------

	Objetivo	Processo	Comentário adicional
Estudo 1	Compreender o fenômeno da padronização, sua evolução e suas manifestações nas organizações.	Realizamos a coleta das referências através da pesquisa bibliográfica , seguindo o método snowball ou bola de neve, que é aplicado para coletar referências importantes à medida que a leitura dos estudos ocorre (Wohlin, 2014).	Realizamos a análise teórica das referências, que deu base para nossa reflexão, interpretação e compreensão dos fenômenos da racionalização, padronização e GBP que fundamentam esta tese.
Estudo 2	Desenvolver um modelo de dimensionamento de maturidade.	Para este estudo, usamos duas técnicas de coleta de dados: a primeira foi a Revisão Sistemática da Literatura (RSL) (Donato & Donato, 2019; Moher <i>et al.</i> , 2020) e a segunda foi a entrevista , com o auxílio de um roteiro de quatro questões norteadoras (Flick, 2008). Os participantes foram os profissionais especialistas da área de GBP.	A análise do conteúdo foi a técnica utilizada para analisar os dados coletados por meio das entrevistas, com o objetivo de compreender as falas dos participantes, assim como a associação com os achados na RSL com as principais teorias apresentadas nesta tese (Bardin, 2016).
Estudo 3	Desenvolver e validar uma escala de mensuração do nível de maturidade de secretarias municipais para práticas de Gestão Baseada em Processos - GBP.	Os dados foram coletados através de perguntas durante a apresentação da escala para 3 especialistas em GBP e 11 estudiosos da área de mensuração para validação de face e de conteúdo (Costa, 2011). Para a realização do teste do instrumento, foram realizadas aplicações em 6 secretarias de 3 prefeituras municipais com portes de 16.954 mil até 303 mil residentes).	Os dados foram analisados com base nas técnicas de interpretação das sugestões, com o objetivo de validar a face e o conteúdo do instrumento de coleta e a validade da escala de mensuração do M ³ PM.

Esta tese é composta por três estudos, conforme já apresentado. Em cada um deles, há a descrição detalhada da metodologia e a justificativa de cada ação, técnica e/ou método executado.

1.6 Contribuições desta tese

Com base nesse conjunto de objetivos, visualizamos algumas contribuições ofertadas, como as **contribuições teórica e conceitual**, com a construção de uma “ponte de interlocução” da teoria da racionalização para um contexto contemporâneo prático de Administração, à luz do fenômeno da padronização e da perspectiva da abordagem da GBP. Esse “alicerce teórico” da abordagem GBP permite direcionar a proposição de ações práticas necessárias para melhorar a GBP no cotidiano organizacional [Estudo 1].

As **contribuições metodológica e conceitual**, com a validação do modelo de dimensionamento da maturidade em práticas de GBP [Estudo 2], no qual validamos as dimensões de maturidade para o contexto das prefeituras municipais e uma nova sugestão de definições para cada uma delas e para o construto principal.

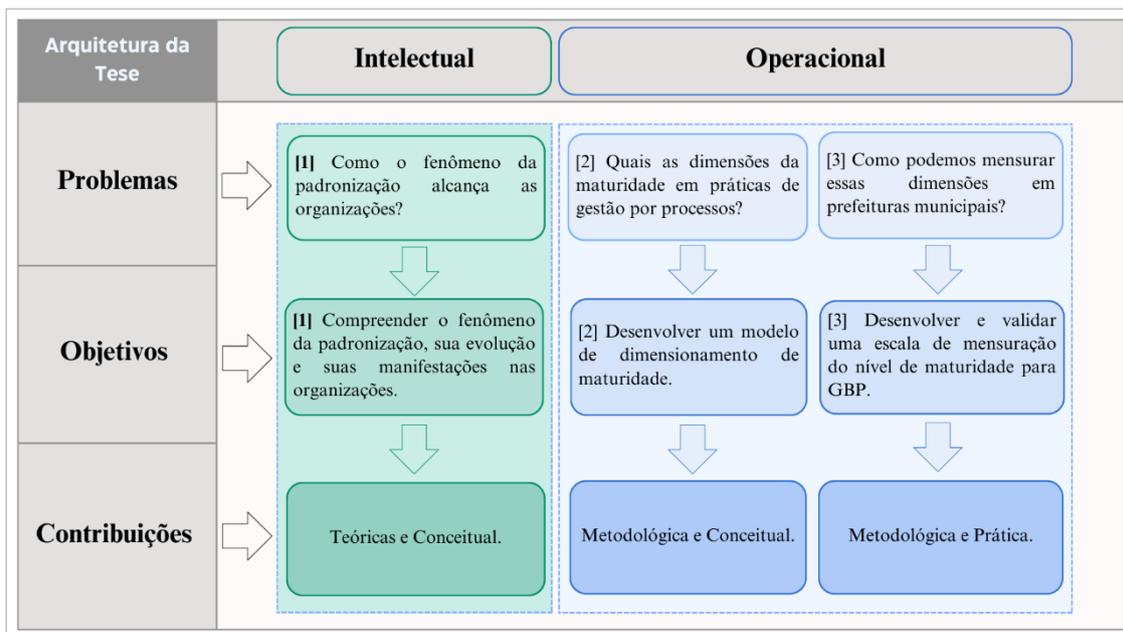
Também **contribuições metodológica e prática**, com escala de mensuração completa [Estudo 3], com o instrumento de coleta, metodologia de aplicação, sistemática de pontuação e níveis de maturidade.

Por último, mas não menos importante, **uma potencial contribuição social**, com a proposição de um caminho que poderá ser seguido pelos gestores municipais para melhorarem a eficiência dos processos, o desempenho da gestão municipal e, conseqüentemente, para prestarem um melhor serviço à sociedade.

Apresentamos a Figura 6, como forma de reforçar nossa ideia de tese e ajudar na compreensão da integração dos pontos até aqui expostos.

Figura 6

Arquitetura da tese



Toda essa construção está alicerçada no seguinte **argumento de tese: a padronização é um fenômeno associado ao movimento racionalizante, que se manifesta nas organizações de diferentes formas, dentre elas nas práticas de Gestão Baseada em Processos.**

O ponto-chave é que este estudo tem grande potencial de contribuição teórica, devido à construção inédita do caminho intelectual para a compreensão do fenômeno da padronização nas organizações a partir do movimento da racionalidade, algo que, sob a perspectiva da teoria gerencial, não existia. Além disso, também tem grande potencial de contribuição para a prática gerencial da gestão pública municipal, com a proposição de um modelo de fácil compreensão e aplicação, mas ao mesmo tempo eficiente, desenvolvido com rigor acadêmico e sob um

embasamento teórico bem formatado, características próprias de uma tese.

Em vista da contribuição teórica e da trajetória do alcance do objetivo 1, apresentamos, no ensaio teórico a seguir, o caminho teórico que demonstra como o fenômeno da padronização, associado ao movimento da racionalização, alcançou as organizações e por que consideramos a abordagem GBP uma das principais manifestações da padronização nas organizações, além da nossa visão sobre como acontece o processo do fenômeno padronizante.

2 COMPREENDENDO O CAMINHO INTELECTUAL DO FENÔMENO DA PADRONIZAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

RESUMO

Objetivo: o objetivo deste estudo é compreender o fenômeno da padronização enquanto manifestação do movimento racionalizante, considerando sua evolução e suas manifestações com as práticas de Gestão Baseada em Processos (GBP) nas organizações.

Metodologia: desenvolvemos um ensaio teórico como estratégia para o alcance do objetivo, a partir da análise teórica das referências que foram identificadas através da pesquisa bibliográfica.

Resultados: explicitamos a relação da teoria da padronização com o movimento da racionalização, indicamos sua realização no contexto contemporâneo de Administração e debatemos o fenômeno da padronização em sua associação com a abordagem da GBP.

Contribuições teórica e prática: construção de outra “ponte de interlocução” do movimento da racionalização para um contexto contemporâneo prático de Administração, à luz do fenômeno da padronização e da perspectiva da abordagem da GBP (teórica). Esse “alicerce teórico” da abordagem GBP permite direcionar a proposição de ações práticas necessárias para melhorar a gestão baseada em processos no cotidiano organizacional (prática).

Originalidade/valor: revisitamos de forma aprofundada o debate sobre a padronização e sua associação ao movimento racionalizante, bem como sobre a sua manifestação prática, que é a GBP, à luz de novas literaturas e de novo contexto.

Palavras-chave: racionalização; padronização; GBP.

2.1 Introdução

Neste ensaio, temos como objetivo compreender a “raiz mais profunda” do fenômeno da padronização e de como ele alcança as organizações. Estruturamos um fio condutor tendo como ponto de partida a ideia de racionalidade, seguindo pelo caminho da padronização até chegar numa manifestação bem específica, clara e presente na prática cotidiana das organizações, que são os processos. Em outras palavras, partimos de uma reflexão mais abstrata sobre a evolução da modernidade nas sociedades até chegar a uma reflexão acerca da prática organizacional sob a perspectiva do movimento da racionalidade e da teoria da padronização.

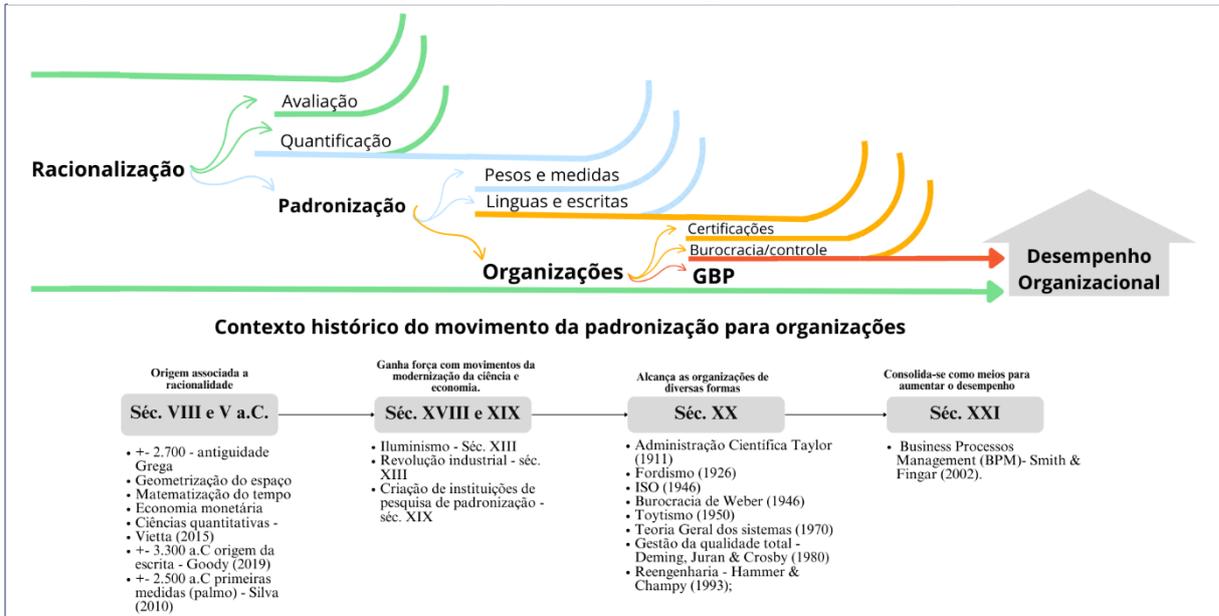
Para clarear ainda mais o que pretendemos construir, apresentamos a Figura 7, que representa a visão adotada neste ensaio. Assumimos o movimento da racionalidade como fenômeno amplo que se manifesta de diferentes maneiras em diferentes contextos históricos, por meio das ações de avaliação, quantificação e padronização. Nosso foco é o fenômeno da padronização, que segue seu caminho impulsionado pela força motriz da racionalidade.

De acordo com esse entendimento, as organizações em si já são uma forma padronizada de gestão de recursos e pessoas para produção ou comercialização de algum produto ou serviço. Nestas organizações, há várias formas de padronização, dentre elas as certificações, a

burocracia e a gestão baseada em processos (GBP), que é nosso objeto de estudo de tese. A partir de nosso foco na gestão baseada em processos, buscaremos gerar outras contribuições de perspectiva operacional, nos estudos seguintes, para a melhoria do desempenho organizacional.

Figura 7

Arranjo intelectual da racionalidade, padronização e gestão baseada em processos (GBP)



Quando se fala em padronização, as principais contribuições partem dos estudiosos da sociologia e seguem em direção à compreensão dos padrões na dinâmica da organização das sociedades de forma global (sobre a escrita, cf. Goody, 2019; sobre pesos e medidas, cf. Crease, 2013; Silva, 2010) e com associações em diversas áreas (cf. Busch, 2011). Essa associação da padronização com a racionalidade sob a perspectiva da gestão organizacional não foi encontrada na literatura pesquisada, embora em Weber (2004) se encontrem contribuições nesse sentido, com foco na racionalidade alcançando as organizações por meio da ideia de burocracia. Propomos outro caminho, que é a racionalidade alcançando as organizações por meio do fenômeno da padronização.

Conforme confirmaremos, a própria burocracia é uma manifestação do processo padronizante, o que explica a sua associação como forma de organização, poder, controle e regulação (Brunsson *et al.*, 2012; Busch, 2011; Faria & Meneghetti, 2011). Todavia, há diferenças, pois a burocracia pode ser uma forma de controle e de estabelecimento de autoridade em um tipo de contexto organizacional específico (Faria & Meneghetti, 2011; Weber, 2004). Já a padronização se diferencia no alcance e nas suas inserções na sociedade, pois está associada às diversas formas de organização das atividades humanas desde as primeiras civilizações,

como já citado (escrita, pesos e medidas, dinheiro etc.), até as suas manifestações nas organizações, que têm como um dos seus principais objetivos a eficiência e, conseqüentemente, a melhoria do desempenho organizacional em diversos contextos, como religião, governos, comércio e indústria.

Como afirma Busch (2011), falar sobre padronização é algo tão desafiador que não vemos muitos autores se aprofundando nesse debate. Os padrões são um oceano de perspectivas e, dada a sua imensidão, seguimos a mesma precaução de Busch (2011) de mergulhar no assunto sem sair do litoral, pois poderíamos nos perder nessa imensidão e nos afogar.

Entendemos que, dessa forma, provavelmente perdemos muitas características do oceano da padronização, mas iniciamos a compreensão desse movimento, que, como veremos, faz parte do processo da racionalidade na nossa “sociedade das organizações”. É esta perspectiva de organização social que nos oportuniza seguir Brunsson *et al.* (2012), para quem é válido analisar a padronização “de organizações”, a padronização “por organizações” e a padronização “como organização”.

Para organizar nossa reflexão, dividimos o conteúdo em três partes: na primeira parte, apresentamos nossa compreensão sobre o movimento da racionalidade e sobre como ele se associa à padronização, bem como sobre o conceito e as considerações históricas; na segunda parte, apresentamos o processo da padronização; e, na terceira parte, refletimos sobre o fenômeno da padronização no contexto organizacional.

Ressaltamos que não buscamos esgotar esse assunto, visto que seria praticamente impossível levantar todos os tipos de manifestações padronizantes, mesmo aquelas na “lâmina da superfície” desse mundo que conseguimos enxergar. O que visualizamos é um caminho possível, dentre diversos disponíveis, e seguimos para a sua “costura” intelectual no contexto da gestão organizacional. Essa ressalva é válida porque existem diferentes perspectivas sobre os padrões e diversas abordagens de compreensão, a depender do campo de estudo (Timmermans & Epstein, 2010).

2.2 Racionalidade, padrão e o processo da padronização

Neste tópico, desenvolvemos nossa compreensão a partir da trilha da racionalidade, seguindo pela padronização até chegarmos na sua manifestação prática nas organizações, que são os processos (GBP). Explicitamos a relação da padronização com a racionalização, indicamos sua realização no contexto contemporâneo de Administração e debatemos o fenômeno da padronização em sua associação com a abordagem da GBP.

2.2.1 Racionalidade

O conceito de racionalidade atrai diversas perspectivas teóricas e práticas, leva à diferenciação dos seus tipos (prática, formal, teórica, substancial, instrumental) e, naturalmente, recebe muitas críticas (cf. Ramos, 1983; Serva, 1997) (Silveira, 2008). Quase todas as definições baseiam-se em Max Weber⁵, mas é bem reconhecido que Weber não se preocupou em organizar uma teoria esquemática de racionalidade, nem mesmo em explicitar uma definição de tal fenômeno (Sell, 2012).

Apesar disso, partimos de algumas definições que acreditamos mais aceitas e alinhadas com nosso estudo. Vietta (2015) diz que a racionalidade é um tipo específico de pensamento humano na forma de uma relação “fim-meio”, com foco nas quantidades, na valoração e em medidas escalonáveis, ou seja, em meios calculáveis para manifestar-se, materializar-se⁶. Racionalidade é designada também como a atividade metódica, sistemática, em busca de compreender os fenômenos da natureza, considerando o real e os fatos (Spencer & Barros, 1993).

Neste ensaio, entendemos **racionalidade como uma representação da capacidade humana de compreender os fatos sociais por meio de um processo sistemático e consistente, que repercute na forma de aprendizados, nas relações e interações sociais, políticas e culturais, no exercício do poder e da influência, que segue a lógica fim-meio em busca do objetivo de modernidade das sociedades.**

Correlato a esse conceito, entenderemos a **racionalização como um movimento de cunho lógico-causal que transcende a história humana, impulsionando a modernidade das sociedades, e que é acompanhada de irracionalidades.**

Vietta (2015) contextualiza a história da racionalidade (e, portanto, da racionalização), afirmando que sua origem ocorreu entre os séculos VIII e V a.C., na Grécia, período marcado por transformações principalmente nas formas de organização das sociedades e do pensamento humano, com o surgimento da ciência da filosofia, da geometrização do espaço, da matematização do tempo, da economia (monetária) do dinheiro etc.

⁵ Os conceitos de racionalidade de Weber são fruto do exercício exegético da sua obra. Há a formação de um consenso sobre o conceito de racionalidade de Weber, que seria dividida em teórica/prática e material/formal (Sell, 2012).

⁶ Etimologicamente, Vietta (2015) diz que racionalidade deriva do latim *ratio*, no sentido de “entendimento”, “cálculo”, “plano”, “razão motivadora”, “conclusão racional”. O verbo que está na base é *rerī*, “calcular” e também “opinar”. “Racionalidade” é derivada de *rationabilis* ou então *rationalis*.

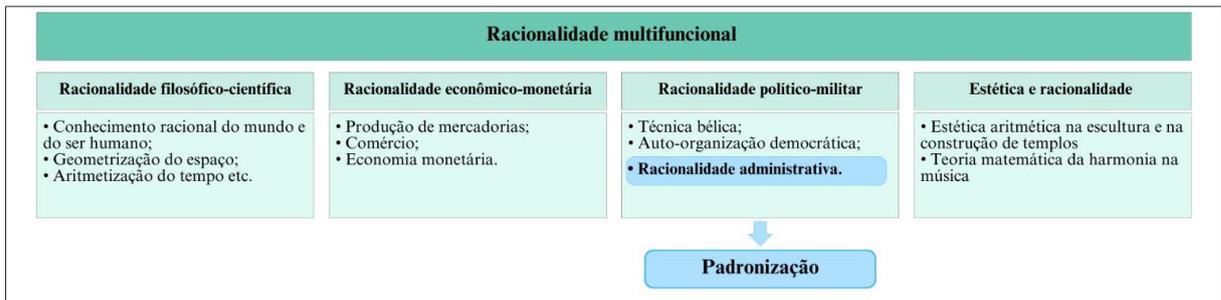
Esses conhecimentos foram herdados de civilizações antigas, como a egípcia (geometria), a babilônica (astronomia) e a lídia (economia monetária); contudo, os gregos inovaram ao entenderem a ciência racional e a filosofia como os fundamentos teóricos da racionalidade. Essa nova cultura ganhou forte impulso quando os romanos conquistaram a Grécia (168 a.C), absorveram muitos desses conhecimentos e os disseminaram para suas províncias (Vietta, 2015).

Entende-se que a racionalização teve repercussões diretas na ciência e na economia (Vietta, 2015). No campo científico, a racionalidade impactou principalmente o movimento do Iluminismo, o qual considerava a razão e a observação empírica como os caminhos para a compreensão dos fenômenos da natureza, em oposição às doutrinas mitológicas da Igreja Católica, derivando desse movimento a filosofia positivista (Turner, 2001).

No âmbito econômico, a racionalidade foi a impulsionadora da dominação e da colonização entre as nações (Vietta, 2015), fortalecidas pelo capitalismo comercial iniciado no século XIV e pelo capitalismo clássico, iniciado no século XVIII com a Revolução Industrial (Bresser-Pereira, 2011). Nesse entendimento, demarcamos aqui o elo da associação entre o movimento da racionalização e o fenômeno da padronização (Figura 8).

Figura 8

Associação da padronização à racionalidade multifuncional



Nota. Fonte: Adaptada de Vietta (2015).

Vietta (2015) classificou a racionalidade em filosófico-científica, econômico-monetária, político-militar e estético-racional, todas com suas práxis. Nessa classificação, sumarizada na Figura 9, visualizamos seus desdobramentos na sociedade. Por exemplo, a racionalidade administrativa possui algumas manifestações práticas que alcançaram as organizações, como o fenômeno da burocracia, bem descrito por Max Weber, e o fenômeno da padronização, que é a linha de compreensão e construção intelectual desta tese, pois a perspectiva teórica da qual

partimos é a da interseção entre o movimento da racionalidade e a teoria da padronização até as manifestações práticas nas organizações, conforme demonstrado a seguir.

2.2.2 Padrão e padronização: compreendendo o conceito e suas repercussões

Os padrões são meios de ordenar parcialmente as pessoas e as coisas, de modo a produzir os resultados desejados por alguém (Busch, 2011). Etimologicamente, a palavra ‘padrão’ vem do latim *patronus* e, conforme o dicionário Aurélio, significa aquilo que serve de base ou norma para avaliação, peso ou medida, modelo e exemplo para outro (Ferreira, 2010). A definição de padrão pode variar de acordo com o contexto, podendo significar medida, norma, modelo, comportamento etc. e, por isso, há variações na sua compreensão (Brunsson *et al.*, 2012; Busch, 2011).

Brunsson *et al.* (2012) apresentam diferentes formas pelas quais os padrões podem ser enxergados. Segundo os autores, eles podem ser categorizados como padrões técnicos, não técnicos, de processos e de resultados. Os **padrões técnicos** são aqueles que determinam especificações para fabricação de produtos, contribuindo principalmente para a interoperabilidade de um sistema tecnológico. Os **padrões não técnicos** são aqueles que orientam ações como controle de qualidade, gestão ambiental, mercado financeiro etc. Os **padrões de processos** determinam como as atividades devem ser executadas e qual fluxo a ser seguido nas organizações. Já os **padrões de resultados** são aqueles que determinam o que deve ser adotado para garantir a qualidade dos resultados (claramente, existe muita sobreposição entre essas duas categorias, o que acaba dificultando essa separação).

Timmermans & Epstein (2010) também sugerem subtipos de padrões, tais como os padrões de projetos, terminológicos, de desempenho e de processos, que possuem significados semelhantes aos anteriormente descritos.

Brunsson *et al.* (2012) diferenciam os **padrões de direito** e os **padrões de fato**. **Padrões de direito** são formados a partir de um processo de tomada de decisão formalizado, enquanto os **padrões de fato** são aqueles uniformizados por quase toda a comunidade e que se tornam modelos de referência. Ainda de acordo com Brunsson *et al.* (2012), o padrão pode ser considerado um tipo de **regra** ou **norma** de uso comum e de adoção voluntária, validada por uma ou várias pessoas ou por organizações. Segundo os autores, essa definição possui características essenciais para sua compreensão sob a perspectiva dos estudos organizacionais (Brunsson *et al.*, 2012).

Castka *et al.* (2023) reconhecem os padrões como regras partilhadas para conceber ou medir produtos e processos. A este conceito subjaz a mesma ideia de que o padrão é uma referência para outros objetos e fenômenos que formam a dinâmica organizacional. No entanto, Castka *et al.* (2023) não reconhecem o papel individual de uma pessoa no desenvolvimento dos padrões, sugerindo que estes são desenvolvidos por organizações privadas e governamentais e que sua consolidação acontece muitas vezes com a interação entre elas e as instituições certificadoras.

Russell (2005) afirma que os padrões podem surgir como consequência do consenso, da imposição de autoridade ou de uma combinação desses fatores. O autor entende que o termo ‘padrão’ possui diferentes significados, tais como unidade de medida, conjunto de práticas ou visão de mundo. Apesar de concordar que essas definições podem confundir alguns leitores, Russell (2005) destaca que essa característica interdisciplinar proporciona a conexão entre diferentes áreas — tais como política, economia, negócios, ciência e tecnologia —, tornando o tema atraente para os estudiosos, principalmente das ciências sociais.

Por fim, Busch (2011) considera que os padrões são criados para uniformizar e para diferenciar. Os padrões para uniformizar possuem natureza universal, enquanto os padrões para diferenciar possuem natureza, em grande parte, particularizada. O autor afirma que a diferenciação é uma reação à padronização (por exemplo, o setor de luxo em *shopping centers*), um movimento de substituição do padrão existente (por exemplo, as plataformas de *streaming*) e, ainda, uma estratégia competitiva (por exemplo, o *smartphone* da *Apple*).

Essas definições ilustram que existe uma variedade de definições de ‘padrão’, a depender do contexto e do tema abordado por quem as propõe (Russell, 2005; Timmermans & Epstein, 2010). Destacamos que o conceito de padrão implica diretamente a ideia de padronização, que naturalmente também possui várias definições, podendo ser entendida de forma ampla, como um processo de articulação e implementação de conhecimento técnico (Russell, 2005) e, mais alinhada com nossa visão, como um processo de construção de uniformidades ao longo do tempo e do espaço, através da geração de regras acordadas com o objetivo de obter coordenação, comparabilidade e compatibilidade legítimas entre os contextos (Timmermans & Epstein, 2010).

A padronização viabiliza a interoperabilidade de produtos, bem como facilita a divisão do trabalho, o estabelecimento de métricas de desempenho, de segurança e de caracterização de processos (Castka *et al.*, 2023), bem como de eficiência interorganizacional e intraorganizacional (Russell, 2005). Afora essa perspectiva técnica, a padronização também pode ser vista como uma forma de regulação social, na ausência do Estado, quando uma

organização ou estado são fracos e não conseguem impor suas determinações com ordens diretas (Timmermans & Epstein, 2010).

Cotidianamente, deparamo-nos com esses padrões nas residências, nos locais de trabalho, na cultura, na política e na religião. Ou seja, eles são onipresentes no cotidiano de qualquer sociedade bem estruturada (Brunsson *et al.*, 2012; Busch, 2011; Silva, 2010)⁷.

Essa compreensão da presença dos padrões em nossa vida nos faz refletir sobre a seguinte questão: o que seria das pessoas sem os padrões? Eles moldam não apenas o mundo físico que nos rodeia, mas também a vida social e até os próprios sujeitos. Na verdade, os padrões são as receitas pelas quais criamos realidades (Busch, 2011) e são uma engrenagem poderosa e essencial na busca pela modernidade, movimentada pela força motriz, que é o processo racionalizante, o qual, durante séculos, percorre o caminho para alcançar a modernidade da sociedade (Vietta, 2015).

Convém lembrar a defesa de Vietta (2015), para quem a racionalidade é acompanhada de uma “linha paralela” de irracionalidade, que pode se manifestar mais ou menos em determinados níveis e contextos, a depender da perspectiva de quem a observa. Nestes termos, se a padronização é um fenômeno racionalizante, terá associada a si potenciais irracionalidades.

Com efeito, por sua onipresença e por sua força, a padronização é criticada por suas consequências potencialmente desumanas, que, a depender do nível de utilização dos padrões, podem levar à despersonalização das pessoas, à objetividade mecânica (Timmermans & Epstein, 2010), ao estrangulamento da criatividade (Busch, 2011) e ao prejuízo à própria autonomia humana (Russell, 2005).

Em outras palavras, quando buscamos racionalizar alguma prática do nosso contexto por meio de alguma forma de padronização, podem surgir pontos de vista que enxergarão aquele processo com mais irracionalidade e outros com uma perspectiva mais racional. Por exemplo, a aplicação das Normas ISO 9000 na educação nos anos 1990 foi alvo de muita controvérsia (Thonhauser & Passmore, 2006). De um lado, havia autores (cf. Peters, 1999; Waks & Frank, 1999) que concordavam que a gestão da qualidade deveria ir além da organização de produção e alcançar a gestão escolar, ou seja, para eles, esse movimento seria racional e necessário. Do outro lado, havia autores (cf. Labaree, 2000; Welch, 1998) que enxergavam esse movimento de

⁷ A própria construção de um ensaio como este envolve inúmeros padrões previamente pensados, propostos, construídos, testados, usados e disseminados que se tornaram indispensáveis, como as regras linguísticas, as normas técnicas, as formatações do computador que utilizamos, assim como o ambiente de sua produção (as portas e janelas das salas, as mesas e cadeiras, os livros etc.) (cf. Brunsson *et al.*, 2012; Busch, 2011; Silva, 2010).

importar princípios da gestão empresarial para o ambiente escolar como irracional e contrário à missão desse contexto organizacional.

Como aponta Vietta (2015), essas posições são conhecidas desde as primeiras sociedades, com o surgimento e a expansão dos impérios coloniais (e com o estabelecimento frequente de padrões para suas colônias) (cf. Castka *et al.*, 2023). Na gestão de organizações, parece ter começado a partir de Taylor (2019 [1911]), que foi o primeiro estudioso de administração a sofrer esse tipo de crítica (Russell, 2005).

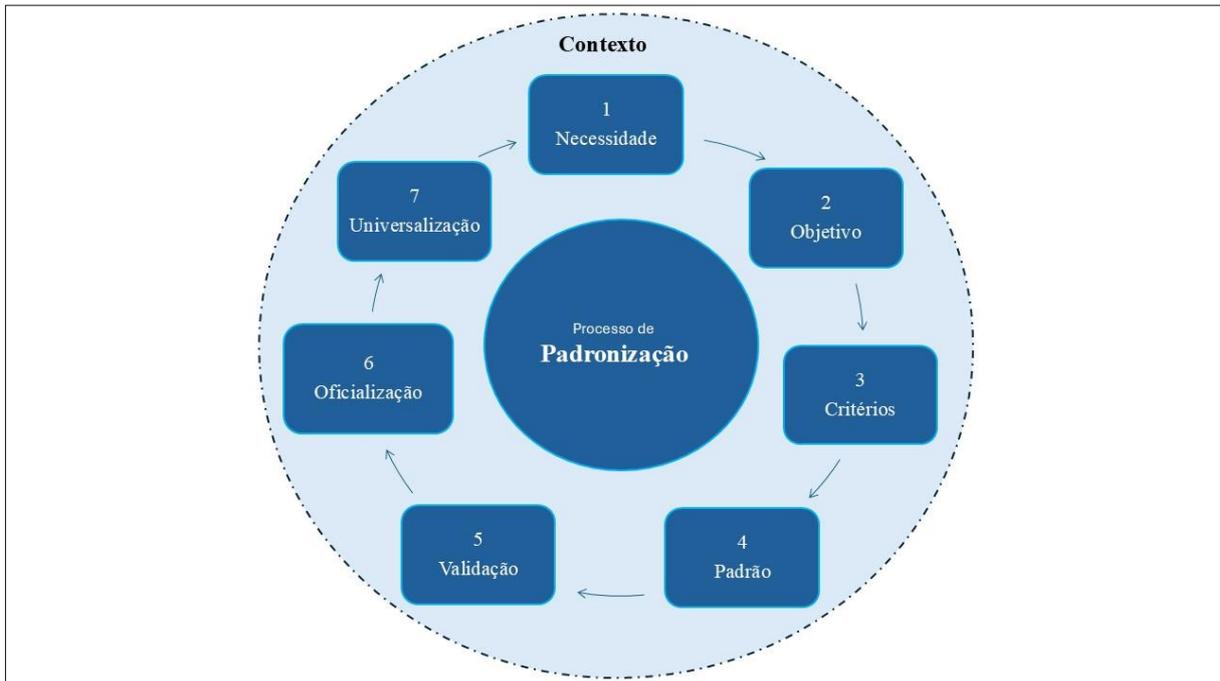
2.2.3 O processo racionalizante da padronização

Refletindo sobre os acontecimentos durante a construção dos padrões desde as sociedades primitivas, notamos que existe um processo de padronização global, como se verifica em campos como escrita e gramática, pesos e medidas, certificações e processos, por exemplo. Esse processo tem fases interdependentes e condicionantes, ou seja, o avanço da padronização acontece à medida que a fase anterior é superada, mas ao mesmo tempo há a necessidade de interações entre elas em movimentos de “vai e vem”.

A compreensão das interações de diversas fases de criação dos padrões é uma demanda fundamental no estudo da padronização (Timmermans & Epstein, 2010). Dessa forma, explicitamos brevemente a nossa percepção sobre o processo da padronização, que acontece em 7 (sete) fases, desde a identificação da “necessidade” até a sua “universalização”. Timmermans & Epstein (2010) enxergam esse processo em 4 (quatro) fases (variação, implementação, resistência e resultados), mas interpretamos que esse modelo é limitado porque possui a especificação de apenas quatro etapas, sobrepondo etapas que são críticas e essenciais para o processo de padronização. Nesse sentido, buscamos ofertar uma visão alternativa à dos referidos autores. Apresentamos, na Figura 9, como enxergamos esse processo.

Figura 9

Processo racionalizante da padronização



Diante do exposto, caracterizamos a **padronização** como um processo impulsionado pelo contexto social, que se inicia a partir da identificação das necessidades, por um grupo de pessoas ou organizações, com objetivos e critérios definidos e validados, que busca a universalização do seu uso através da institucionalização.

Assumimos inicialmente que o processo da padronização está envolto em um contexto social, que influencia e é influenciado por todas as suas fases. Essa inter-relação entre a padronização e o contexto também é reconhecida por Timmermans e Epstein (2010), pois, segundo eles, quando o contexto em torno do padrão muda, o padrão se tornará desatualizado. Enxergamos que é nesse momento que se inicia o processo da padronização.

Durante esse processo, entendemos que há momentos que podem ser gerenciados pelos grupos formais que o conduzem, que se iniciam na fase de identificação da “necessidade” e seguem até a fase da “institucionalização”. A fase de “universalização” é a que demonstra historicamente maior esforço de gerenciamento, ou seja, envolve variáveis contextuais que dependem mais da “boa vontade” de outras nações, comunidades e organizações, influenciadas pelas dinâmicas políticas e culturais, dentre outros fatores críticos para a completude do processo.

A fase da universalização é necessária porque é um fator crítico de sucesso do processo de padronização, principalmente na perspectiva do alcance e do uso. Mas por que é tão importante? Pelo que vimos até aqui, a universalização do padrão é a demonstração da sua

consolidação, assertividade e contribuição social, o que pode se vincular diretamente ao desenvolvimento da modernidade global, lógica inerente ao movimento da racionalidade (Vietta, 2015), à qual a padronização está associada. A seguir, explanamos brevemente sobre cada uma delas para demonstrar as motivações que nos levaram a propor essa percepção do processo de padronização.

- Identificação da necessidade

A necessidade da padronização surge quando há fenômenos sociais que provocam ou requerem alguma uniformização para melhorar sua organização e gestão. Assumimos aqui que a inovação é um fenômeno de destaque nesse contexto; no entanto, ela pode ser impulsionada por outros fenômenos, como a resolução de problemas de uniformidade e de organização.

Vejam como surgiu a necessidade dos pesos e medidas: devido aos problemas de falta de uniformização e de organização dos sistemas de troca no comércio. Buscava-se minimizar perdas, expandir o mercado, dar transparência às negociações, dentre outros objetivos. Essa necessidade foi identificada pelos grupos sociais diretamente envolvidos, como os governantes (imperadores, reis) e os comerciantes.

Podemos citar outros exemplos de necessidade de padronização que surgiram de inovações e que também buscaram resolver ou minimizar problemas. Pensemos, por exemplo, no caso da produção industrial. A partir do início da Revolução Industrial, no século XVIII, com a inovação de máquinas, peças, processos e modelos de produção (como fordismo e toyotismo, já no século XX), foi criada a ISO (em 1946), com o objetivo de estabelecer padrões para regular e assegurar a qualidade da produção e dos produtos.

Esse processo de padronização iniciou-se a partir da necessidade de facilitar toda a cadeia de produção, estabelecendo padrões de diversos tipos, como os técnicos (projeto), não técnicos (terminológicos), de desempenho (resultado) e de processos. Essa necessidade foi captada por grupos (em sua maioria, engenheiros) que precisavam adaptar os modelos de operação das suas fábricas para acompanhar o mercado.

- Definição do objetivo

A fixação de uma padronização é definida por vários motivos, como, por exemplo, a busca pelo aumento de poder e, conseqüentemente, pela imposição do domínio de uma nação ou pessoa sobre outra (Russell, 2005), como também a busca da uniformização de algo (Timmermans & Epstein, 2010) para a organização.

No caso dos pesos e medidas, por exemplo, essas duas perspectivas estavam contempladas, pois uniformizar a mensuração científica do peso, da velocidade, da distância, das temperaturas, dentre outros, contribuiria para melhorar o desempenho de outras áreas da sociedade (como as engenharias, o comércio, a ciência e a tecnologia) e para aumentar a integração social, já que, com a uniformização dos pesos e medidas e com a sua adoção pela maioria das nações (uniformização), facilitar-se-iam as transações comerciais internacionais.

Outro exemplo é o da escrita, que foi adotada pelas primeiras civilizações, com o objetivo de uniformizar os registros patrimoniais para melhorar a organização dos palácios, e pelos templos, para melhorar a organização, conservação e disseminação da palavra e das tradições religiosas. Em consequência, a escrita também foi utilizada como forma de poder, pois possibilitou a formalização da escrituração das terras e o domínio da palavra religiosa para aqueles que sabiam ler (Goody, 2019).

- Estabelecimento dos critérios

A partir da visualização do resultado que se espera do padrão (objetivo), são definidos os critérios que serão utilizados para construção do padrão e os parâmetros para sua validação. Esses critérios podem ser (e muitas vezes são) revisitados e ajustados no decorrer do tempo. Essa fase merece destaque porque é nela em que há disputas intelectuais, científicas, comerciais e muitas vezes políticas, já que são justamente esses critérios que compõem o padrão que irá uniformizar algo que será de amplo uso social.

Podemos citar como exemplo o último acordo ortográfico de 1990, que levou 20 anos de discussão e embates entre a Academia Brasileira de Letras e a Academia das Ciências de Lisboa. Entre os principais motivos da querela esteve a unificação absoluta de algumas características ortográficas (critérios) que não contemplavam a maioria dos atores envolvidos na definição, principalmente por questões políticas e culturais (Brasil, 2008; Ninitas, 2021).

Essa é uma das fases em que não há participação ampla de quem vai adotar o padrão. Muitas vezes, apenas um grupo de pessoas ou organizações, que fazem parte do contexto, influenciam a definição e a validação do critério que, em regra, deve atender às necessidades de quem vai usar.

- Definição do padrão

O padrão definido contempla necessidades, objetivos e critérios que, muitas vezes, são implícitos para grande parte da sociedade. Acreditamos que, para chegar na definição do padrão, não há outro caminho senão passar pelas três fases anteriores. Então, até agora vimos que o

padrão é a representação uniformizada de algo proposto por grupos de interesses diversos, com objetivos e critérios estabelecidos.

O contexto tem sempre grande influência sobre essas definições do padrão. Vejamos o exemplo de Taiwan, que é o centro das atenções na disputa geopolítica entre os Estados Unidos e a China, por conta da produção dos semicondutores popularmente conhecidos como *chips*. Ambas as nações disputam esse mercado porque sabem que muitas áreas essenciais para a vida dependem dessa tecnologia (Bown, 2020). Seguindo a nossa ideia da padronização, vemos que existe um padrão definido pela ciência e pela indústria tecnológica para a condução de corrente elétrica (*chips*) que ainda não foi superado e que está concentrado em poucas empresas e regiões — como dito, Taiwan é a referência nessa tecnologia. Se, por acaso, algum país conseguir inovar e produzir outro tipo de semicondutor, talvez consiga percorrer todo esse ciclo de padronização e mudar o cenário (contexto).

O que queremos ressaltar é que todo padrão, apesar de ser definido por critérios técnicos, está carregado de interesses comerciais, políticos, dentre outros, ou seja, a interação entre o padrão e o contexto é inerente ao processo da padronização.

- Validação do padrão

A validação é um elo forte entre a formatação do padrão e a sua universalização, visto que, sem essa validação entre pares, dificilmente vai ocorrer o convencimento e o consenso, e provavelmente isso limitará a sua oficialização, disseminação, adoção e universalização.

Destacamos essa fase da validação entre os pares da comunidade e os grupos de interesses porque identificamos várias situações desse tipo durante as leituras sobre os padrões. Por exemplo, a definição do sistema métrico requereu vários debates intelectuais entre especialistas de vários países, percorrendo o movimento de “vai e vem” em busca de ajustar, chegar a um consenso e validar um padrão que fosse reconhecido por todos. Mesmo assim, para ser validado um sistema métrico universal na França, levou-se mais de 100 anos, de 1670 a 1791, quando foi aprovado pela comunidade acadêmica e pelas assembleias legislativas. No entanto, isso ocorreu sem o apoio dos especialistas internacionais, como, por exemplo, da Inglaterra, dos Estados Unidos e da Espanha, os quais recusaram o convite francês para fixação das bases das unidades de medidas.

- Oficialização do padrão

Os padrões geralmente são apoiados por alguma organização social legitimada, como organização de profissionais, associação de fabricantes ou Estado (Timmermans & Epstein,

2010). O sucesso da padronização muitas vezes esteve condicionado à entidade à qual ela estava vinculada, por diversas questões como autoridade legal, poder, influências, estrutura etc. (Brunsson *et al.*, 2012). Por exemplo, a escrita nasceu e se desenvolveu nos palácios governamentais e nos templos religiosos, que, durante muitos séculos, investiram no seu desenvolvimento e, por meio da regulação e da certificação, protegeram-na, conservaram-na e também restringiram o acesso a ela (Goody, 2019).

A fase de oficialização é uma forma de fortalecer o padrão, de torná-lo oficialmente reconhecido e de regulá-lo. Quando a oficialização é feita por uma entidade de reconhecimento universal (como a Igreja Católica e o Império Romano, por exemplo), propicia-se o alcance da próxima fase, que é a universalização.

Geralmente, com a oficialização, ocorrem mudanças na arquitetura da dinâmica contextual (Castka *et al.*, 2023). No caso das organizações, provocam-se alguns outros movimentos, como a regulação por meio de políticas, normas, leis etc., a certificação para demonstrar a conformidade de quem adota, a auditoria como procedimento de manutenção e conservação de conformidades, bem como a criação de especializações como os reguladores, certificadores e auditores (Busch, 2011; Timmermans & Epstein, 2010).

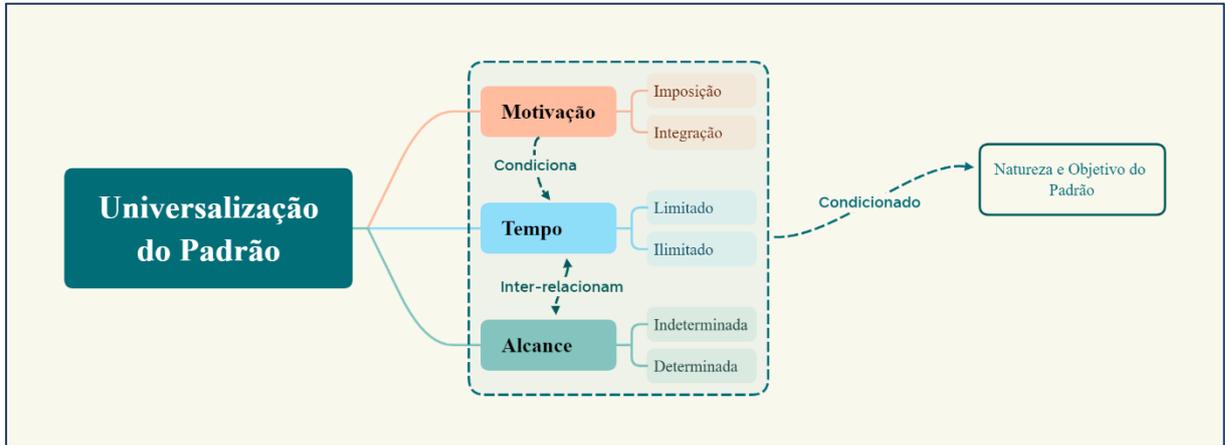
- Universalização do padrão

A universalização é a consolidação do principal objetivo da padronização, que é a uniformização de algum fenômeno (prática) ou objeto em nível universal. Não queremos dizer que a universalização está condicionada à sua adoção pela totalidade do público existente, mas sim a um grau de disseminação e adoção que atravessa as fronteiras físicas, culturais, políticas, religiosas etc. Assim, quando se define um padrão, pretende-se que ele seja adotado por todo ou grande parte do universo que pode ser contemplado por ele.

Observamos que há diferentes variáveis que caracterizam esse processo de universalização, como a motivação, o tempo e o alcance. Está claro que essas variáveis possuem diferentes características, de acordo com a natureza e o objetivo do padrão. Apresentamos, na Figura 10, como entendemos essa caracterização.

Figura 10

Caracterização da universalização do padrão



A **motivação** é o que leva o padrão a ser adotado por pessoas ou organizações. Determina o fato motivador para a universalização, que pode ser a integração ou a imposição. A integração acontece quando o ator adota de forma arbitrária o padrão para se integrar a um determinado fenômeno, já a imposição ocorre quando o ator é obrigado a adotar o padrão.

Para deixar mais claro, vamos pensar em um exemplo para cada. A religião católica é um exemplo de universalização via integração, pois as pessoas adotam esse padrão de prática religiosa arbitrariamente para se integrarem a uma comunidade. No entanto, não foi sempre assim, pois essa adesão já ocorreu por imposição nas civilizações antigas, assim como, em algumas nações, ainda hoje algumas práticas religiosas são adotadas pela via impositiva (Goody, 2019). Como outro exemplo de universalização por imposição, podemos citar a determinação de 2018 para a inclusão das atividades de extensão como componentes curriculares para os cursos das Instituições de Ensino Superior (IES), mediante a Resolução nº 7, de 18 de dezembro de 2018 (Brasil, 2018). Nessa situação, a universalização acontece estritamente por imposição: o governo determina e as IES seguem.

A universalização por imposição às vezes gera conflitos. Este foi o caso do que ficou conhecido como “Guerra de Quebra-Quilos”, ocorrida no século XIX no Brasil. Apesar de haver diversas versões e controvérsias sobre os verdadeiros motivos do conflito (políticos, econômicos, tributários, culturais etc.), ele gerou resistência à implementação do novo sistema métrico, promulgado pela Lei n.º 1.157, de 26 de junho de 1862 (Brasil, 1862), que mudou o sistema métrico vigente para o sistema métrico universal criado na França (Brito, 2021; Millet, 1876; Moura, 2023; Souto Maior, 1978).

O **tempo** também é uma característica importante para mensurarmos a consolidação da universalização do padrão. Ele pode ser limitado ou ilimitado. O tempo limitado refere-se a quando o prazo para universalização é explicitado, já o tempo ilimitado refere-se a quando não há prazo para a universalização do padrão.

Por exemplo, no caso de uma nova norma a ser implementada pelas IES, já se entende que há necessidade de um tempo para que as organizações-alvo a adotem. Assim, a resolução governamental acima referida estabelecia um prazo de 3 anos (art. 19) para que esse novo padrão de currículo fosse universalizado (Brasil, 2018). O tempo é uma variável que nos dá referência sobre o processo de universalização. Então, durante esse prazo, realizam-se diversas ações de disseminação dessa norma, por meio de comunicações em diversos canais, como eventos, *sites*, reuniões etc.

O **alcance** da universalização se refere à abrangência que ela contempla ou deseja contemplar com o padrão. Está diretamente associado à adoção do padrão: quanto mais ele é adotado, maior é o seu alcance. O alcance pode ser determinado ou indeterminado: determinado quando a quantidade de adoção necessária é explícita, e indeterminado quando não há explicitamente a quantidade de adoção necessária para consolidação da universalização.

Seguindo no exemplo das IES, o alcance possível e exigido é determinado, pois ele se limita às fronteiras do Brasil e envolve as 2.595 IES existentes no país (Brasil, 2023), como também supera as condições políticas e culturais desse público. Já no caso da religião católica, apesar de sabermos a quantidade aproximada de pessoas existentes no mundo, não temos como determinar-lhe o alcance, por questões, políticas, culturais e religiosas principalmente.

Geralmente existem associações entre essas características da universalização do padrão. A **motivação** por imposição geralmente está associada a um tempo limitado e um alcance determinado. O **tempo** está condicionado ao tipo de motivação. Normalmente, quando a motivação é a integração, o tempo é ilimitado. O **alcance** indeterminado, na maioria das vezes, vincula-se à motivação por integração e ao tempo ilimitado.

A seguir, discorreremos sobre a compreensão do caminho da padronização até as organizações, com considerações históricas sobre esse movimento.

2.3 Considerações históricas sobre a padronização nas organizações

A história da padronização está ligada a toda a história da humanidade (Tamura, 2021). Conforme Busch (2011), a padronização surgiu a partir da necessidade de organização das atividades humanas, provavelmente desde a divisão e especialização do trabalho nas primeiras

sociedades. Nasce, então, como uma manifestação associada ao movimento da racionalidade e à busca da modernidade social, com a divisão do trabalho para as atividades do dia a dia em comunidade, que inicialmente foi biológica, entre homem e mulher (Vietta, 2015).

Conforme nosso entendimento, em alinhamento com Goody (2019), essa história ganhou força principalmente a partir da padronização da escrita nos templos e palácios das sociedades antigas, bem como da padronização dos pesos e medidas que culminou com os sistemas métricos, os quais, por muitos anos, foram meios de exercício de poder e domínio dos impérios sobre suas províncias (Silva, 2010; Tamura, 2021).

Imaginando como seria a América do Sul sem a submissão aos padrões europeus, podemos crer que talvez não tivéssemos alcançado o nível de modernidade que temos em 500 anos. Concordamos, então, que o fenômeno da padronização, que alcança as sociedades principalmente a partir das sociedades europeias, compõe o movimento maior da racionalidade dos últimos séculos (Busch, 2011).

Outro movimento que impulsionou a padronização foi o Iluminismo (Busch, 2011; Russell, 2005;). Originou-se no século XVIII, quando, na França, defendeu-se que a razão, combinada com a observação empírica, proporcionaria a compreensão subjacente dos fenômenos da natureza. Este pensamento foi vinculado à filosofia positivista, que considerava a observação empírica e o método científico rigoroso como os verdadeiros caminhos para a construção do conhecimento (cf. Comte, 1978; Donaldson, 2003; Turner, 2003).

Este movimento intelectual impulsionou uma forte padronização dos métodos científicos e, conseqüentemente, a padronização de vários domínios da vida social (Busch, 2011). Provavelmente, também serviu de alicerce para que, a partir do final do século XIX e início do século XX, houvesse a criação de instituições para pesquisa e desenvolvimento de padrões pelas nações europeias (Russell, 2005).

A padronização do Brasil parece ter iniciado no século XVI, com a chegada dos portugueses. A partir da descoberta da então chamada “Terra de Vera Cruz” pelo império português, o Brasil começou a receber alguns dos padrões da sociedade europeia, como os pesos e medidas, a prática religiosa, as vestimentas, a alimentação, o comércio e, inclusive, a língua e a escrita. Certamente, havia alguma forma de padronização nas comunidades indígenas que povoavam essas terras, como a divisão do trabalho entre homem e mulher nas tarefas do convívio em comunidade, porém são práticas não documentadas, até onde sabemos.

- A padronização e a Teoria da Administração

A padronização ganhou destaque principalmente com a Revolução Industrial, iniciada no século XVIII. Foi nas fábricas que o fenômeno ganhou grande impulso e, a partir de então, tornou-se uma das principais áreas de gestão a ser estudada e uma das que mais impactou e continua impactando o desenvolvimento social, tecnológico e gerencial (Brunsson *et al.*, 2012; Busch, 2011).

Sem dúvidas, um dos principais e mais importantes estudiosos da padronização nesse contexto foi Frederick Taylor (Busch, 2011; Russell, 2005; Tamura, 2021), que, em 1911, publicou a célebre obra *Principles of Scientific Management*, vindo a se tornar o primeiro teórico da área disciplinar de Administração. Taylor estudou os tempos e os movimentos dos operários nas fábricas dos Estados Unidos, buscando otimizá-los para aumentar a eficiência dos processos e melhorar o desempenho da produção. Naquele estudo, Taylor buscava identificar as pessoas corretas para as funções necessárias nas fábricas, além das ferramentas e processos. Ele definiu o perfil do tipo de operário ideal para a função de chão de fábrica, ou seja, definiu padrões tanto para os objetos como para as pessoas (Taylor, 2019 [1911]).

O dito taylorismo foi, talvez, a primeira manifestação científica e registrada teoricamente da padronização nas organizações que obteve ampla repercussão (Russell, 2005; Tamura, 2021). Mas a assimilação desse processo nas organizações evoluiu, contemporaneamente, com o dito fordismo, que seguiu a mesma ideia do taylorismo, mas com foco de aplicação na produção em massa, como na padronização de máquinas e de peças intercambiáveis. O fordismo surgiu no final do século XIX e foi documentado principalmente a partir de 1926, com a publicação da obra *Mass Production* por Henry Ford, que internacionalizou seus princípios (Wood, 1992).

Nesse momento, visualizamos que o fenômeno da padronização alcançava a produção industrial (organizações) mais fortemente em duas vias: uma que buscava a padronização das atividades e processos (cf. Taylor, 2019 [1911]) e outra que buscava a padronização das máquinas e peças, ação que ficou conhecida como intercambialidade, que proporcionou a produção em massa e consolidou a grande contribuição de Ford (cf. Ford, 2012 [1926]) para o desenvolvimento da produção industrial (Wood, 1992).

Décadas mais tarde, surgiu o toyotismo, a partir da percepção de Eiji Toyoda, junto com seu especialista em produção, Taiichi Ohno, sobre a necessidade de um sistema de produção alternativo ao fordismo (produção em massa). Assim, nascido na década de 1950, no Japão, o Sistema Toyota de Produção, conhecido também como sistema flexível, tornou a produção alinhada às características da sua mão de obra, com forte presença do aspecto da liderança (Wood, 1992).

Nesse mesmo período, entre 1946 e 1947, um grupo de pessoas (em sua maioria engenheiros estadunidenses e britânicos) criou a *International Organization for Standardization* (ISO), que influenciou consideravelmente o desenvolvimento da industrialização, contribuindo para a formação de padrões de produção e consumo, bem como para as certificações e auditorias (Murphy & Yates, 2009).

Em seguida, veio a Teoria Geral dos Sistemas (TGS), tendo como sua principal referência acadêmica Bertalanffy que, em 1968, publicou a obra *General System Theory* (Motta, 1971). Segundo Petersen (1999), na década de 1970, devido à sua complexidade teórica e ao seu academicismo, essa teoria perdeu força. Paralelamente, o movimento da Gestão da Qualidade Total (TQM), originado no Japão na década de 1950, fortalece-se nos Estados Unidos no início de 1980, quando ganhou notoriedade internacional a partir dos estudos de diversos gurus, como Joseph M. Juran, Philip B. Crosby e, principalmente, das ideias de W. Edwards Deming (Petersen, 1999).

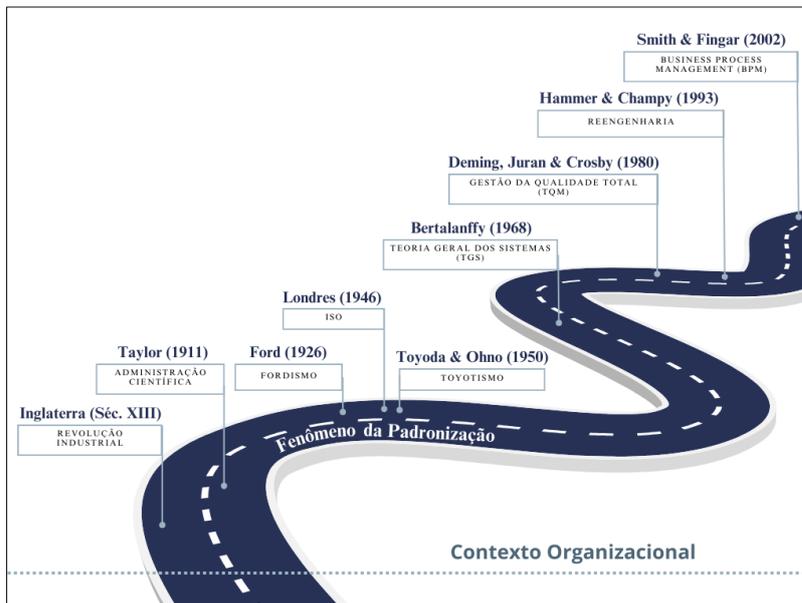
Um novo impulso veio com o movimento da Reengenharia de Processos de Negócios (BPR), que tinha como fundamento a transformação radical dos processos. A principal referência foi a obra *Reengenharia da corporação*, publicada por Michael Hammer e James Champy em 1993 (Hammer & Champy, 1993). Outro autor de destaque para esse movimento foi Thomas Davenport, que, em 1994, publicou a obra *Inovação de processos* (Davenport, 1994). Os princípios apresentados por esse movimento não foram bem interpretados e executados pelos gestores e profissionais da área de gestão de processos e acabaram perdendo força em pouco tempo (Dumas *et al.*, 2018).

Assim, no século XXI, origina-se o movimento de *Business Process Management* (BPM), quando Howard Smith e Peteringar publicaram sua obra *Business Process Management: The Third Wave* (2002), que permanece em uso até hoje, com grande adesão pelos profissionais e acadêmicos da área⁸.

Esses três últimos movimentos (TQM, Reengenharia e BPM [GBP]) são reconhecidos como as três ondas da abordagem de processos nas organizações e representaram a consolidação do entendimento da padronização como um caminho para a eficiência gerencial.⁹ A Figura 11 ilustra o caminho da padronização desde a Revolução Industrial, no século XVIII, até a abordagem GBP, no século XXI.

⁸ Reforçamos que adotamos a sigla GBP com o mesmo sentido da abordagem BPM. Realizamos essa tradução e alinhamento dos termos para evitar confusão com a metodologia da ABPMP.

⁹ Discorreremos mais sobre essa trajetória da GBP ainda neste ensaio.

Figura 11*Caminho da padronização*

Na Figura 11, ilustramos como se deu a trajetória da padronização até o alcance das organizações. Destacamos 8 (oito) momentos, em um espaço temporal de 100 anos, que consideramos importantes na história da administração, fortemente associados ao fenômeno da padronização e ao movimento da racionalidade no contexto organizacional.

Em todos esses momentos, acontecia paralelamente o processo da padronização de diversos objetos, normas, processos, comportamentos e visão de mundo. Seguindo nessa linha, discorreremos, a seguir, sobre as manifestações da padronização que alcançam as organizações, dando destaque à abordagem GBP e levando em conta as realidades e desafios no campo da pesquisa e na prática, cenário atual no contexto da gestão pública municipal, e a compreensão das necessidades de pesquisas e contribuições para a literatura e para a prática organizacional.

2.3.1 Processos e Gestão Baseada em Processos (GBP)

Para dissertarmos sobre a abordagem de GBP, temos de compreender o que é um processo. De fato, a concepção desse elemento passou por transformações desde Taylor (2019 [1911]) até a atualidade. Desde os anos 1990, com o dito “movimento da reengenharia”, houve forte ênfase em processos. Vejamos a definição de Davenport e Short (1990, p. 4), para quem processos são como “um conjunto de tarefas logicamente relacionadas executadas para alcançar um resultado de negócio”. Pouco depois, Davenport (1994, p. 6) define processos como “um

conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar num produto especificado para um determinado cliente ou mercado”. Observamos que, na segunda definição, Davenport realçou a preocupação com a mensuração dos processos e direcionou o foco para o cliente, além do negócio.

Hammer e Champy (1993, p. 35) definiram processo como “uma coleção de atividades que leva um ou mais tipos de entrada e cria uma saída que é de valor para o cliente”. Em 2014¹⁰, Hammer propôs a definição ligeiramente diferente de processos, informando que se trata de “um trabalho de ponta a ponta realizado em uma empresa que cria valor para o cliente”.

Nesta tese, seguimos alinhados com a definição de Hammer (2014), com uma alteração, definindo assim: **processo é um trabalho de ponta a ponta realizado em uma organização que cria valor para o cliente**¹¹. Esta perspectiva é coerente com a visão de Dumas *et al.* (2018), que veem processos como um conjunto de eventos, atividades e pontos de decisão inter-relacionados que envolvem vários autores e objetos e que coletivamente levam a um resultado que é de valor para, pelo menos, um cliente.

A principal diferença na evolução conceitual iniciada desde os anos 1990, com o movimento da reengenharia de processos, até o início da década de 2020, está na necessidade de enxergar o processo “ponta a ponta” e no reforço do foco no cliente. Essa mudança foi provocada pela abordagem da GBP, que tem como uma das suas principais características a integração entre os processos e o foco no cliente (Brocke & Roseman, 2015).

Em nossa visão, a GBP é considerada a “terceira onda”¹² da abordagem de processos. Essa abordagem defende que as organizações devem ter processos flexíveis, abertos à mudança e integrados principalmente com uso de TI e com foco no cliente (Brocke & Roseman, 2015; Smith & Fingar, 2002). A abordagem da GBP requer compreensão e envolvimento da gestão, responsabilidade bem definida e uma cultura receptiva aos processos de negócio (Rosemann & De Bruin, 2005).

A GBP envolve, segundo Dumas *et al.* (2018), um conjunto de métodos, técnicas e ferramentas para identificar, analisar, redesenhar, executar e monitorar processos de negócios. No contexto profissional, a GBP é reconhecida como uma abordagem para identificar, projetar, executar, documentar, medir, monitorar e controlar processos de negócio, para criar valor para

¹⁰ Essa contribuição reflete a visão de Hammer um pouco antes de falecer, em setembro de 2008. Citamos a referência de 2014 porque foi a data em que a segunda edição da obra foi publicada, sem alterações.

¹¹ A ideia de alterar essa definição de Hammer (2014) parte da visão de que as organizações públicas não se enxergam nessa categoria “empresa”, principalmente as prefeituras municipais.

¹² Entendemos que os movimentos da Gestão da Qualidade Total (TQM) e da Reengenharia de Processos de Negócios (BPR) são considerados a primeira e segunda onda, respectivamente. Falaremos adiante sobre cada uma dessas tradições da GBP.

os clientes e para alcançar resultados alinhados aos objetivos estratégicos da organização (ABPMP, 2023).

2.3.2 Tradições históricas da GBP

Harmon (2015) enxerga três tradições principais de processos: a da gestão, a de controle de qualidade e a de TI. Já Hammer (2014) entende que a abordagem da GBP tem suas tradições nas abordagens da gestão da qualidade e na reengenharia¹³. Também há a visão de Baldam et al (2007) que aponta três grandes movimentos recentes que envolvem a visão de processos que seria a visão de processos em decorrência da implantação de Controle da Qualidade Total; a Difusão da visão de processos em decorrência da implementação em larga escala dos sistemas integrados de gestão; e a Difusão do gerenciamento de processos de negócios em voga atualmente. Os autores compartilham a visão de que todas essas tradições foram impulsionadas fortemente pela Revolução Industrial ocorrida no século XVIII (Hammer, 2014; Harmon, 2015).

A nosso ver, essas tradições têm raízes mais profundas, visto que elas são manifestações de forças padronizantes associadas ao movimento da racionalidade. Parece claro que a tradição do controle de qualidade é considerada uma continuação do movimento de melhoria dos processos industriais iniciada com a Administração Científica de Taylor (2019 [1911]) até a TQM, com Deming, Juran e Crosby, por volta da década de 1980. Esta tradição, a partir de 1990, começou a ser complementada pela abordagem do Seis Sigma, que combinava técnicas estatísticas com a gestão e a melhoria contínua de processos (Escobar *et al.*, 2022; Juran, 1999). Essa tradição foi considerada a “primeira onda” da abordagem de processos (Dumas *et al.*, 2018; Hammer, 2014) e buscou principalmente a **padronização dos processos, peças e máquinas**.

A tradição de gestão foca no alinhamento entre a estratégia e os meios para atingir os objetivos, ou seja, tem como preocupação a gestão do desempenho geral da organização, com destaque para a inovação. Ela ganhou força por volta de 1980 e 1990, tendo como a sua principal referência Geary Rummler e Alan P. Brache (1990), os quais enfatizaram que a melhor maneira de melhorar o desempenho organizacional seria pela gestão dos processos e que, para isso, era preciso melhorar o desempenho dos gestores e equipes.

¹³ Os dois autores se referem às “tradições” como os antecedentes intelectuais da abordagem GBP.

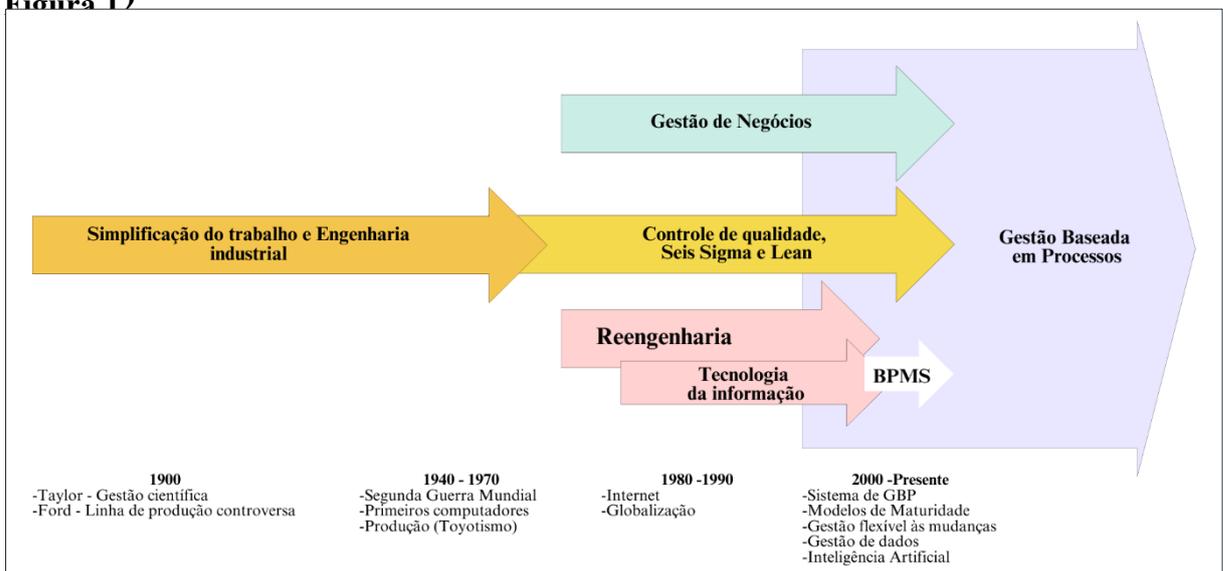
O pensador Michael Porter publicou, em 1985, sua obra *Vantagem competitiva*, na qual afirma que a estratégia está intimamente ligada à maneira como as atividades são organizadas na cadeia de valor, considerada a base para vantagem competitiva da organização (Porter, 1985).

Robert S. Kaplan e David P. Norton criaram a metodologia do *Balance Score Card* (BSC) (1996), que alinha a estratégia aos processos, às pessoas e aos indicadores de desempenho (Harmon, 2015). Essa tradição buscou **padronizar a integração da estratégia aos processos organizacionais e articular seu monitoramento com indicadores (como é a proposta do BSC)**.

A partir dos anos 1990, a tradição da Reengenharia de Processos se associou fortemente à Tecnologia da Informação (TI) pelo uso de computadores e aplicativos de *software* para automatizar processos de trabalho, tornando a TI essencial para a estratégia organizacional (cf. Davenport, 1994; Hammer & Champy, 1993). Essa época, que configura o início do movimento da Reengenharia de Processos de Negócios (BPR) e é considerada a “segunda onda” da abordagem de processos (Dumas *et al.*, 2018; Hammer, 2014), mostra que o avanço na abordagem de processos foi potencializado pelo desenvolvimento do uso de TI, ou seja, essa tradição buscou **padronizar os processos organizacionais alinhados à TI**.

Apesar das diversas percepções sobre as tradições da origem da GBP, nota-se que são manifestações padronizantes que alcançam as organizações por diversos caminhos e têm como ponto de chegada a disciplina da GBP (cf. Figura 11), que **padronizou a gestão de processos com uma abordagem mais integrativa, que contempla desde o nível estratégico até o operacional, com flexibilidade e de ponta a ponta** (Brocke & Roseman, 2015; Hammer, 2010; Harmon, 2015).

Figura 12



Nota. Fonte: Adaptada de Harmon (2019).

Considerando essa evolução, observamos que a GBP tem o desafio de consolidar a integração de áreas essenciais para a melhoria do desempenho organizacional, em um contexto que exige cada vez mais alinhamento entre os padrões de diversas áreas, principalmente com os padrões de TI e Inteligência Artificial (IA).

2.4 Considerações finais

A construção teórica exposta até aqui vai ao encontro do objetivo 1 desta tese, que visa compreender o fenômeno da padronização e a sua associação ao processo racionalizante até suas manifestações com as práticas de GBP nas organizações.

Acreditamos que esse objetivo foi alcançado, visto que partimos de uma “raiz teórica profunda”, que é a visão da racionalidade, explicitando seu elo de associação com o fenômeno da padronização e demonstrando como esse fenômeno alcançou as organizações, desde as suas primeiras manifestações — por exemplo, com a linguagem escrita (cf. Goody, 2019), com pesos e medidas (cf. Crease 2013; Silva, 2010) e com os estudos da padronização do processos de produção (cf. Taylor, 2019 [1911]) — passando pelos desdobramentos das teorias da administração durante o caminho percorrido pelo fenômeno da padronização até a atual abordagem de GBP.

Em nossa visão, a principal contribuição deste ensaio é a construção de uma ponte explícita de interlocução da teoria da racionalização, cuja literatura tradicionalmente é debatida em outros campos acadêmicos (história, literatura, filosofia), para um contexto contemporâneo prático de Administração, à luz do fenômeno da padronização e da perspectiva da abordagem de GBP.

Seguimos uma trajetória diferente da que foi construída pelos teóricos da burocracia (desde Max Weber), buscando uma revisitação à luz de novas literaturas, de um novo contexto e, principalmente, de um novo fenômeno, que é o da padronização.¹⁴

Mesmo que a visão da racionalidade de Weber possa ser a base de entendimento da GBP, sua visão recai sobre o processo nacionalizante sob a perspectiva da burocracia e não sobre a perspectiva da padronização, conforme os desenvolvimentos intelectuais mais recentes. Assim,

¹⁴ Timmermans e Berg (2010) construíram um estudo semelhante intitulado *The gold standard: the challenge of evidence-based medicine*, onde demonstram a associação da padronização com a medicina, com ênfase na Medicina Baseada em Evidências (EBM).

construímos outra perspectiva da manifestação do movimento racionalizante, nesse caso, a padronização e a GBP, que fazem parte do cotidiano das práticas organizacionais.

Desde os anos 2000, a natureza da GBP veio mudando, devido à pressão exercida pelas rápidas mudanças no contexto global e à forma como as organizações são geridas, principalmente com as rápidas mudanças nas tecnologias da informação (Harmon, 2015). Os desafios e restrições enfrentados pela GBP são, portanto, diversos, abrangendo dimensões organizacionais, humanas, culturais, de tecnologia da informação e de gestão do conhecimento (Szelaowski & Berniak, 2024). Com isso, surge a necessidade contínua de verificação e atualização de conhecimentos relacionados com o conceito de GBP, de um maior alinhamento com as indústrias 4.0 e 5.0 e do desenvolvimento de *frameworks* para manter um equilíbrio entre eficiência e reorientações estratégicas (Kerpedzhiev *et al.*, 2021; Szelaowski & Berniak, 2024).

Contudo, para que os modelos e estratégias para melhoria da gestão por processos funcionem, entendemos que é essencial que essas organizações conheçam seu estado atual, ou seja, seu nível de maturidade em gestão por processos, sendo esta uma das principais preocupações e desafios da prática de gestão de processos (Harmon, 2015) e de grande importância para o sucesso de GBP (Badakhshan *et al.*, 2023).

Nesse sentido, visualizamos duas etapas necessárias para a compreensão do nível de maturidade em práticas de gestão por processos: a primeira é propor as dimensões fundamentais da GBP no contexto da gestão pública municipal, que corresponde ao nosso **Estudo 2 (e ao objetivo 2)**; a segunda é mensurar essas dimensões, ou seja, identificar quais variáveis compõem cada dimensão e identificar magnitudes que indiquem o nível de maturidade, o que corresponde ao **Estudo 3** desta tese (e ao **objetivo 3**).

Diante do exposto até aqui, percebemos que a GBP é um fenômeno (padronizante) irreversível, ou seja, continua sendo estudado pelos acadêmicos e implementado pelas organizações. Agora, alicerçados teoricamente, precisamos investigar e propor caminhos para que a GBP seja bem implementada. Isso aponta para dois grandes desafios contemporâneos, que são a compreensão da maturidade das dimensões de gestão por processos e a instrumentação para mensuração da maturidade organizacional nessas dimensões, contempladas nesta tese nos estudos subsequentes.

3 PROPOSTA DE DIMENSIONAMENTO DA MATURIDADE DE ORGANIZAÇÕES PARA A GESTÃO BASEADA EM PROCESSOS

RESUMO

Objetivo: o objetivo deste estudo é desenvolver um modelo de dimensionamento de maturidade organizacional em práticas de Gestão Baseada em Processos (GBP) no contexto da gestão pública municipal.

Procedimentos metodológicos: o método de pesquisa seguiu a abordagem qualitativa, realizada em duas etapas. Primeiro, realizamos um estudo teórico através da Revisão Sistemática da Literatura (RSL) e, depois, um estudo empírico de validação do modelo com especialistas da área.

Resultados: propomos e validamos o entendimento de que as prefeituras municipais devem mensurar sua maturidade em práticas de GBP a partir de quatro dimensões: “práticas atuais de gestão baseada em processos”, “competências das pessoas em gestão baseada em processos”, “gestão de dados e tecnologia da informação” e “dinâmica organizacional”.

Contribuições metodológica e conceitual: visualizamos as contribuições metodológica e conceitual com a proposição do modelo de dimensionamento da maturidade organizacional em práticas de GBP, no qual propomos as dimensões de maturidade para o contexto das prefeituras municipais e uma nova sugestão de definições para cada uma delas e para o construto, seguindo o rigor acadêmico.

Originalidade/valor: proposição de um novo modelo de dimensionamento de maturidade em um contexto específico, que são as prefeituras municipais, com novas definições e experiências metodológicas de construção e validação do modelo de maturidade.

Palavras-chave: maturidade organizacional; dimensionamento de maturidade; GBP.

3.1 Introdução

Antes de tratarmos sobre a maturidade organizacional, devemos esclarecer nossa compreensão sobre a abordagem de gestão adotada para a construção desse modelo, que é a Gestão Baseada em Processos (GBP). Essa abordagem requer compreensão e envolvimento da gestão, responsabilidade bem definida e uma cultura receptiva aos processos de negócio (Rosemann & De Bruin, 2005). Contempla um conjunto de métodos, técnicas e ferramentas para identificar, analisar, redesenhar, executar e monitorar processos de negócios (ABPMP, 2023; Dumas *et al.*, 2018). Além disso, defende que as organizações tenham processos flexíveis, abertos à mudança e integrados, principalmente com uso de Tecnologia da Informação (TI), e com foco no cliente (Brocke & Roseman, 2015; Smith & Fingar, 2002).

Partimos do entendimento de que a mensuração da maturidade organizacional desses diferentes aspectos da abordagem da GBP é essencial para sua adoção e desenvolvimento.

A **maturidade organizacional** pode ser entendida como um estado das capacidades de uma organização em termos de implementação de um programa específico (Rosemann & De

Bruin, 2005; Krukowski & Raczyńska, 2019; Rohloff, 2009). Por exemplo, quando o governo dos Estados Unidos, por dificuldades em receber os projetos que contratava na área de TI, solicitou que fosse criado um modelo de avaliação das capacidades de desenvolvimento de *software* de uma organização e passou a contratar apenas aquelas organizações que apresentavam capacidade de entrega dos projetos de desenvolvimento de *software*, originou o *Capability Maturity Model Integration* (CMMI) (Hochstetter *et al.*, 2021), tornando-se o padrão para avaliar a capacidade das organizações que desenvolvem sistemas intensivos de *software* (Weber *et al.*, 2008).

Existem duas abordagens de maturidade organizacional: em níveis/estágios ou em representação contínua. Na primeira, os níveis de maturidade são definidos, e uma organização é considerada vinculada a um único nível. Por exemplo, em um modelo de 5 (cinco) níveis, a organização poderá ter seu nível de maturidade mensurado, e o resultado a posicionará entre o nível 1 (um) ao 5 (cinco), que se pode arbitrar como os extremos “sem qualquer maturidade” até “plena maturidade”. Na segunda, de representação contínua, as organizações apresentam uma combinação de capacidades que podem fazer parte de níveis de maturidade diferentes. Por exemplo, a mesma organização pode ter algumas capacidades típicas do nível 2 e outras típicas do nível 4 (Harmon, 2004).

Nesta tese, seguiremos a abordagem que considera a organização (secretaria municipal) como detentora de distintos níveis de maturidade e pressupomos ser possível a mensuração (a partir de um conjunto de suas práticas) estabelecer um nível único de maturidade. Compreendemos que a ideia de níveis facilita o entendimento de onde a organização está e para onde deve ir, tornando os objetivos mais claros e alinhados ao que se interessa implementar em termos de técnica gerencial (Santos & Martinho, 2020).

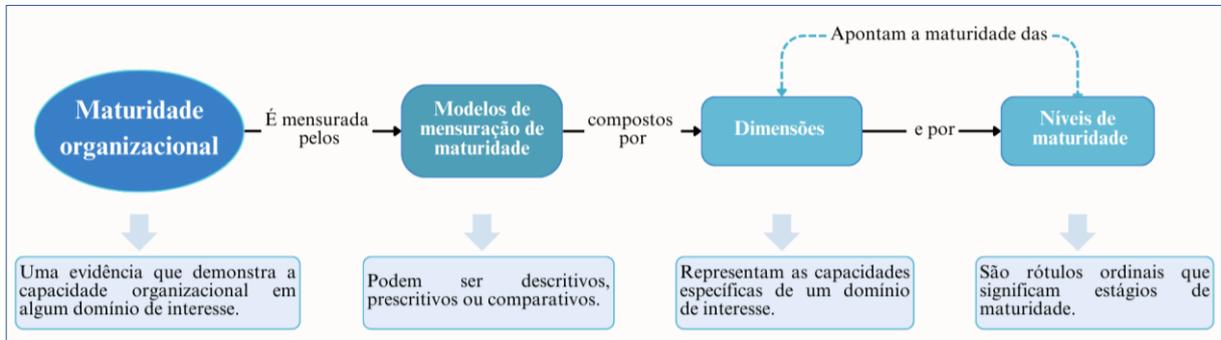
Esses **níveis** são mensurados por **modelos de mensuração de maturidade**. Estes geralmente são constituídos por dimensões e níveis, pois se baseiam na premissa de que pessoas, organizações, áreas funcionais e processos se desenvolvem rumo a uma maturidade mais avançada (Santos & Martinho, 2020).

As dimensões representam capacidades específicas de um domínio de interesse (GBP, Inovação, TI) (O’Donovan, Bruton & O’Sullivan, 2016). Por sua vez, os níveis são rótulos ordinais que significam estágios de maturidade, indicando a situação das práticas gerenciais de uma determinada dimensão e apontando um caminho para a melhoria do desempenho organizacional (Souza & Gomes, 2015; Team, 2006). Em outras palavras, os níveis representam os estágios de amadurecimento de uma organização sobre determinado domínio, a fim de avaliar seus avanços em relação às capacidades definidas (Kohlegger, Maier & Thalmann,

2009).

Figura 13

Articulação dos conceitos



Por fim, teremos os **modelos de mensuração de maturidade**, que têm como objetivo guiar a organização através do processo de construção de níveis de maturidade que levam à vantagem competitiva (McCormack *et al.*, 2009). Tais modelos são caracterizados de três modos: descritivos, prescritivos e comparativos.

Os modelos descritivos de maturidade identificam o estado atual, mas não propõem ações de melhoria do desempenho. Já os modelos de maturidade prescritivos, além da identificação do estado atual (descritivo), apontam ações para melhoria do nível de maturidade com foco na melhoria do desempenho organizacional. Por fim, os modelos comparativos de maturidade permitem uma comparação com outras organizações ou outros critérios (Rosemann & De Bruin, 2005).

A proposta desta tese busca atender essas três características, já que nosso universo de pesquisa, que são as prefeituras municipais, possui critérios que podem ser comparados, com as devidas proporções.

As organizações maduras têm processos sistemáticos e formas documentadas de fazer as coisas (Harmon, 2004). A maturidade pode ser avaliada sob diferentes perspectivas, seja pela cobertura, que se refere ao grau em que os princípios de GBP são implementados e praticados, seja pela proficiência, que mede a qualidade e a eficácia da GBP na organização (Rosemann & De Bruin, 2005).

A noção de maturidade foi proposta em outras abordagens para avaliar o estado de uma organização em termos de implementação de um programa específico ou da qualidade de um processo (Rohloff, 2009), que geralmente envolve cinco níveis que orientam uma organização na evolução das práticas de GBP (Weber, 2008). Nesse sentido, a maturidade em GBP é uma medida do estado da jornada de uma organização para considerar e gerenciar o trabalho, usando

uma abordagem centrada em processos (ABPMP, 2023).

Os modelos de maturidade começaram a ganhar força a partir dos anos 2000, com as publicações de autores que são referência na área até hoje, como Fisher (2004), Harmon (2004), Rosemann e De Bruin (2005), Hammer (2007) e De Bruin (2009).

Essa temática continua importante e atual, como demonstrado pela publicação de Harmon (2019), intitulada *Mudança de processos de negócios: um guia de gerenciamento de processos de negócios para gerentes e profissionais de processos*, na qual foca em questões de nível empresarial, de GBP e de tecnologia de implementação.

Em 2020, Harmon e Garcia realizaram um levantamento internacional do panorama de GBP nas organizações e identificaram, dentre outros resultados interessantes, que 72% dos participantes da pesquisa concordam que as práticas e tecnologias da GBP ajudaram a melhorar a eficiência, a versatilidade e a satisfação do cliente. Cerca de 70% afirmaram que estão realizando trabalho de processo para reduzir custos ou melhorar a produtividade, e 75% dos entrevistados acreditam que os processos e tecnologias da GBP ajudaram suas organizações a atingirem seus objetivos (Harmon & Garcia, 2020).

Cabe destacar também o guia para o Conjunto de Conhecimento Comum de BPM (CBOK) 4.0, lançado em 2023, que fornece as áreas de conhecimento, habilidades e competências para o gerenciamento de processos. Esse guia foi produzido pela Associação Internacional de Profissionais de Gerenciamento de Processos de Negócios (ABPMP), que possui mais de oito mil membros e adesão internacional.

Academicamente, essa temática continua em evidência. Szelagowski e Berniak (2024), por meio de uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL), identificaram os desafios e limitações da GBP atual e as direções futuras para o desenvolvimento da GBP recomendadas pelos pesquisadores dos 52 estudos selecionados, dos quais 16 foram publicados entre 2021 e 2023. Por sua vez, Badakhshan *et al.* (2023) desenvolveram um instrumento de medição para operacionalizar os princípios da GBP e apoiar as organizações na medição do grau em que incorporam os princípios na sua abordagem de GBP. Já Santos e Aires (2023) investigaram as atitudes dos indivíduos em relação à mudança organizacional, considerando a implementação da GBP e a resistência à mudança.

Apesar da relevância do tema e da sua importância para a melhoria do desempenho das organizações, ainda há limitações nos estudos com foco no desenvolvimento de modelos de mensuração de maturidade, principalmente em relação ao desenvolvimento metodológico, como os contextos de validação. Outra limitação é a carência de estudos direcionados para a gestão pública municipal, já que a maioria dos estudos são construídos para aplicação em

organizações privadas (conforme demonstraremos na Revisão Sistemática da Literatura - RSL). Em outras palavras, visualizamos como lacuna a falta de um modelo completo de mensuração de maturidade organizacional em gestão baseada em processos, com a validação de dimensões e a disponibilização da escala de mensuração completa que alcance as particularidades do contexto da gestão pública municipal.

A escolha desse setor específico como universo da pesquisa para construção do modelo se justifica porque as organizações públicas possuem muitas particularidades, dentre elas a legislação (por exemplo: lei de responsabilidade fiscal e a lei de licitação) que devem seguir, o que torna os processos diferentes porque devem seguir processos pré-estabelecidos pelas legislações, tornando-os mais engessados, por exemplo, como também as ações necessárias para sua gestão e maturidade organizacional.

Entendemos que as organizações diferenciam sua forma de gestão de acordo com o seu tamanho, localização geográfica, setor de atuação e contexto. Esses aspectos fazem diferença porque a linguagem utilizada, os níveis hierárquicos entre setores e cargos, a metodologia de aplicação, as estratégias e ações de melhoria são diferentes. Por isso, enxergamos que essa falta de estudos com foco em prefeituras municipais é uma necessidade acadêmica e prática que podemos contribuir para sanar, conforme também percebido por Krukowski e Raczyńska (2019).

Esse setor é muito importante para todos os cidadãos. Para se ter uma ideia, as prefeituras municipais custam em média 40% do gasto público do Brasil (Portal da Transparência, 2024). Essas entidades, que, de acordo com o IBGE (2024), somam 5.570 (incluído o Distrito Federal e Fernando de Noronha), são a linha de frente da gestão pública do país, por onde grande parte das políticas públicas passa para alcançar a sociedade. No entanto, isso ainda ocorre de forma ineficiente: basta olharmos para as filas de espera em postos de saúde, obras atrasadas e abandonadas, infraestrutura de saneamento básico precária, sucateamento de infraestruturas, entre outros exemplos que enxergamos no nosso dia a dia.

Portanto, o desafio que se apresentou foi o de formalizar uma proposição com base e rigor acadêmico, o que nos motivou a desenvolver este estudo, para o qual fixamos o **objetivo de desenvolver um modelo de dimensionamento de maturidade organizacional em práticas de gestão baseada em processos**. Com esse objetivo, propomos as dimensões determinantes da maturidade em gestão baseada em processos no contexto das prefeituras municipais por meio de um **estudo empírico**.

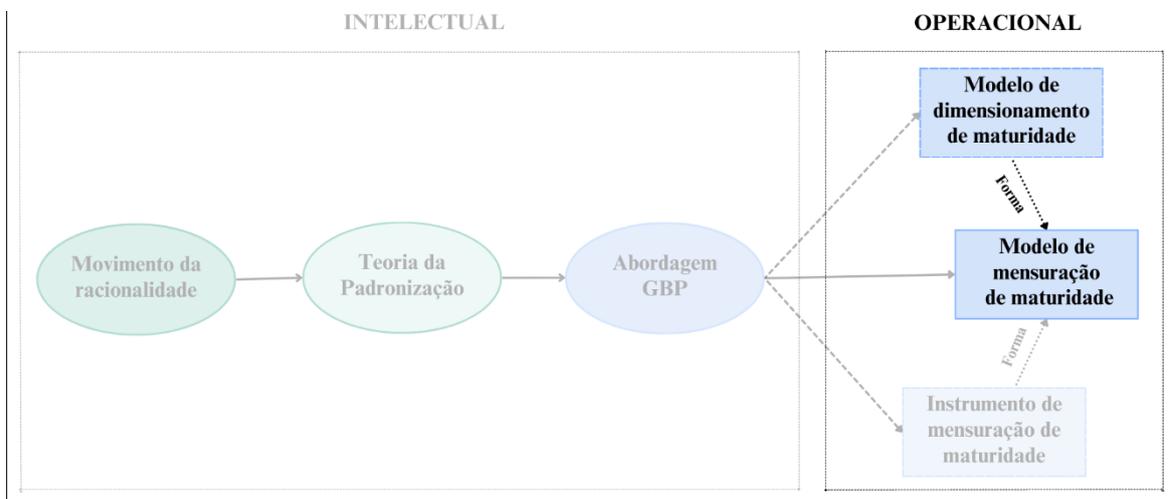
A identificação e a validação das dimensões são essenciais porque viabilizam o acesso ao grau do progresso alcançado em iniciativas ou projetos de GBP, lançando luz sobre o

caminho mais assertivo que as prefeituras municipais precisam priorizar para melhorar seu desempenho.

Nosso foco é mensurar a maturidade em secretarias, e não em toda a prefeitura, porque buscaremos captar as particularidades dos contextos inerentes à gestão municipal. Por exemplo, o contexto da gestão municipal de saúde é diferente da gestão de infraestrutura, em aspectos como a abrangência de atuação, o tamanho da equipe, a quantidade de setores, a influência política, o orçamento, a infraestrutura física, o público envolvido etc.

Figura 14

Estudo empírico – Objetivo 2



Esse modelo é o primeiro passo para compor o Modelo de Mensuração de Maturidade em Práticas de Gestão Baseada em Processos para Prefeituras Municipais (M³-PM), que é composto por quatro elementos-chave: (i) as dimensões; (ii) o instrumento de medição; e (iii) os níveis de maturidade.

Figura 15*Arquitetura da tese – Estudo 2*

Com esse desenvolvimento, visualizamos as **contribuições metodológica e conceitual**, com a proposição do modelo de dimensionamento da maturidade em práticas de GBP, no qual propomos especificações das dimensões, incluindo a proposição de definições para cada uma delas.

Na próxima seção, apresentamos o desenvolvimento do modelo de mensuração de maturidade, desde o detalhamento da execução da estratégia metodológica até os resultados, com a proposta do modelo conceitual e a validação de suas definições, com o objetivo central do dimensionamento da maturidade em práticas de GBP.

3.3 Detalhes metodológicos

O método de pesquisa para alcançar o objetivo de dimensionamento do construto seguiu a abordagem qualitativa, realizada em duas etapas. Na primeira, realizamos um estudo teórico através da Revisão Sistemática da Literatura (RSL). Em seguida, fizemos um estudo empírico de validação do modelo com especialistas da área.

O estudo está estruturado em quatro momentos: inicialmente, mapeamos as principais dimensões utilizadas pela literatura com a RSL; em um segundo momento, propusemos o modelo conceitual inicial e dissertamos sobre as dimensões propostas; no terceiro momento,

descrevemos o caminho percorrido para validação com especialistas; e, por fim, concluímos com os resultados alcançados e os desafios visualizados. A seguir, apresentamos detalhadamente a execução da estratégia metodológica adotada em cada uma das etapas.

3.4 Revisão sistemática da literatura

A RSL é uma investigação científica com métodos sistemáticos pré-definidos para identificar, avaliar a qualidade e extrair dados dos resultados da pesquisa bibliográfica abrangente. A RSL é reprodutível e tende a ser imparcial. É caracterizada como uma metodologia abrangente, transparente e replicável, aplicada com o objetivo de responder a uma questão de investigação bem definida (Donato & Donato, 2019).

A RSL aqui realizada tem como tema central **modelos de mensuração de maturidade em GBP**. Para o desenvolvimento dessa etapa, estruturamos a RSL em cinco momentos: (1) questão de pesquisa, (2) protocolo de busca, (3) teste de aderência, (4) resultados e, por último, (5) análise e interpretação dos resultados, observando e aplicando os modelos que a literatura orienta, realizando as adaptações necessárias (Donato & Donato, 2019; Page *et al.*, 2020).

3.4.1 Questão norteadora e quesitos de análise

Diante da problemática geral deste estudo (cf. Introdução), surgem alguns desafios de compreensão preliminar que, a partir dos objetivos alcançados, servirão de base para a construção do nosso modelo destinado às prefeituras municipais. Assim, para a construção dessa RSL, partimos da seguinte questão: diante da necessidade de desenvolvimento de um instrumento de mensuração de maturidade em gestão baseada em processos no contexto das prefeituras municipais, **quais as características dos principais modelos de mensuração de maturidade em práticas de gestão baseada em processos? Em complemento, questionamos: quais as oportunidades de oferecer contribuições teóricas e práticas?**

Para uma melhor compreensão do que buscamos entender, especificamos 5 (cinco) quesitos¹⁵ norteadores para descrição, análise e interpretação dos resultados da RSL, que foram elaborados a partir da nossa percepção de necessidade de compreensão e com base em outras RSL, como a de Röglinger *et al.* (2012) e a de Tarhan *et al.* (2016):

Tabela 3

¹⁵ Quesitos são os aspectos que usaremos para análise dos modelos identificados.

Quesitos de análise e interpretação dos resultados

Quesitos e suas descrições¹⁶

Quesito 1: principais modelos de mensuração de maturidade em práticas de gestão baseada em processos: objetivamos identificar os principais modelos disponíveis para uso da sociedade. Assim, não levaremos em consideração modelos de uso restrito. Além disso, vamos identificar autores, ano de publicação, citações e tipo.

Quesito 2: metodologia usada no desenvolvimento dos modelos: buscamos entender como esses modelos foram desenvolvidos, bem como a sua forma de construção e validação (se teórico ou empírico) e sua aplicação na prática.

Quesito 3: escopo dos modelos desenvolvidos: pretendemos identificar o foco dos principais modelos selecionados para posicionar o nosso foco, pois alguns visam à Maturidade em Práticas de Gestão baseada em Processos (GBP), e outros, Processos específicos (P).

Quesito 4: características dos resultados dos modelos: buscamos identificar a forma como os modelos propõem a entrega dos resultados, se descritivos e/ou prescritivos.

Quesito 5: domínio de aplicação para qual o modelo foi desenvolvido: objetivamos identificar se os modelos são direcionados para organizações públicas, privadas ou ambas.

Definimos a questão norteadora para a execução das próximas ações e os quesitos que guiarão nossa análise com objetividade. Nas próximas subseções, detalharemos o passo a passo do levantamento dos estudos para, em seguida, analisá-los e identificarmos as lacunas de contribuição.

3.4.2 Protocolo de seleção dos modelos

Para responder a essa questão norteadora, definimos um protocolo para extração dos dados acadêmicos nas plataformas com base no protocolo recomendado pela metodologia PRISMA, a qual orienta o caminho para realização de uma revisão sistemática da literatura (Page *et al.*, 2020)¹⁷ (Tabela 4).

Tabela 4

Protocolo para a revisão sistemática da literatura

	Protocolo
Termos de busca	<ol style="list-style-type: none"> 1. “Business Process Management” AND “Maturity Model” OR “Maturity”; 2. “Process Management” AND “Maturity Model” OR “Maturity”.
Critérios de inclusão e exclusão	<p>Inclusão</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alinhamento com o tema e objetivos da tese: título e resumo; • Recorte temporal: 2019 a 2023; • Tipo de documento: artigos científicos e livros/capítulos (acesso disponível); • Idiomas: inglês, português e espanhol. <p>Exclusão</p>

¹⁶ Na análise dos resultados, desenvolvemos mais a importância de cada quesito alinhado aos resultados.

¹⁷ Não seguimos todos os itens do *checklist*, pois entendemos que esse protocolo e as demais etapas da RSL são suficientes para alcançar nosso objetivo.

	<ul style="list-style-type: none"> • Artigos duplicados; • Artigos não alinhados aos objetivos deste estudo – construção do modelo.
Plataformas de busca	<i>Scopus; Web Of Science; Emerald.</i>

Os **termos de busca** foram definidos inicialmente a partir de leituras preliminares sobre o assunto. Contudo, escolhemos apenas um termo (no teste de aderência apresentado a seguir) para aplicação na extração dos dados nas plataformas.

O **recorte temporal** foi definido em 5 (cinco) anos porque o objetivo foi encontrar estudos recentes sobre o tema e limitar os resultados de buscas para evitar uma grande quantidade de estudos (Conforto *et al.*, 2011). Então, não alongamos esse recorte temporal porque decidimos identificar os estudos mais relevantes anteriores a 2019 a partir de outras RSL, como a de Röglinger *et al.* (2012), a de Tarhan *et al.* (2016) e a de Fryt (2019), que entraram como literatura estática, pelo seu nível de influência no *mainstream*.

No **tipo de documento**, incluímos livros e capítulos porque, na área de gestão de processos, há produção de material bibliográfico de qualidade, além de artigos científicos. Optamos pelos **idiomas** inglês, português e espanhol porque os principais periódicos indexados nessas plataformas são contemplados por esses idiomas e, assim, diminuimos a chance de perder algum bom estudo.

As **plataformas** foram definidas pelo reconhecimento geral da comunidade acadêmica como as bases com maior quantidade e qualidade de periódicos indexados da área de Administração.

3.4.3 Teste de aderência

O teste de aderência serve para verificar qual combinação dos termos de busca retorna mais resultados quantitativos (Conforto *et al.*, 2011). O procedimento consiste em fazer as buscas em algumas bases acadêmicas e contabilizar os resultados. O teste que realizamos foi entre os termos “*Business Process Management*” ou apenas “*Process Management*”. Na Tabela 5, apresentamos o resultado do teste.

Tabela 5

Resultado do teste de aderência

ID	Termo de busca	Google scholar	Scopus	Web Of Science	Emerald	Total
1	“ <i>Business Process Management</i> ” AND “ <i>Maturity Model</i> ” OR “ <i>Maturity</i> ”	23.300	10	162.122	130.000	315.432

2	“Process Management” AND “Maturity Model” OR “Maturity”	44.400	19	162.122	140.000	365.522
---	---	--------	----	---------	---------	----------------

Observamos que a combinação 2 retornou mais resultados quantitativos do que a combinação 1. Por isso, optamos por utilizá-la nas buscas nas plataformas.

3.4.4 Resultados da revisão sistemática

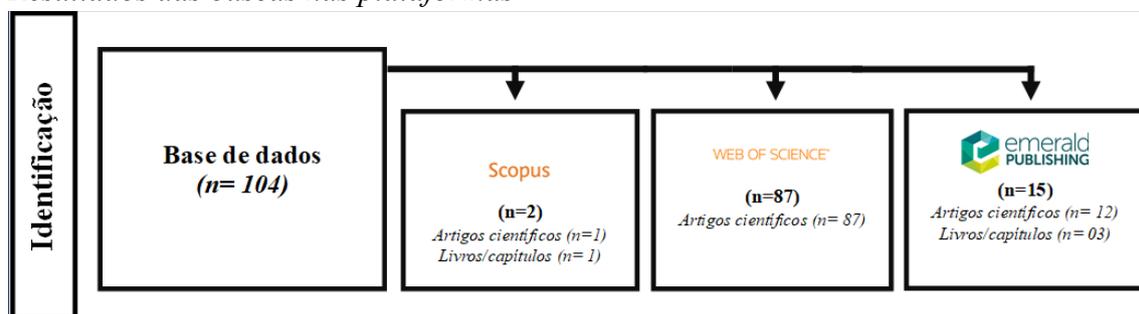
Nesta subseção, apresentamos de forma objetiva os resultados da RSL em 4 subitens, que foram: (1) identificação dos estudos (extração de estudos das bases); (2) seleção (1º tratamento dos estudos); (3) elegibilidade (2º tratamento dos estudos); e (4) composição final dos estudos (consolidação dos estudos) para análise posterior.

3.4.4.1 Identificação dos estudos nas plataformas acadêmicas

As buscas nas três plataformas selecionadas foram realizadas seguindo a aplicação do protocolo apresentado na Tabela 4. Identificamos **104 estudos** contemplados no nosso protocolo de pesquisa. Vale esclarecer que a busca na plataforma *Web Of Science*, com a aplicação dos critérios do protocolo, retornou mais de 22 mil estudos, sendo necessário um refinamento especificando as áreas temáticas do nosso interesse, que são: *management, business, public administration, information systems e software engineering*.

Figura 16

Resultados das buscas nas plataformas



Fonte: Elaborado pelo autor com base no protocolo PRISMA (2020).

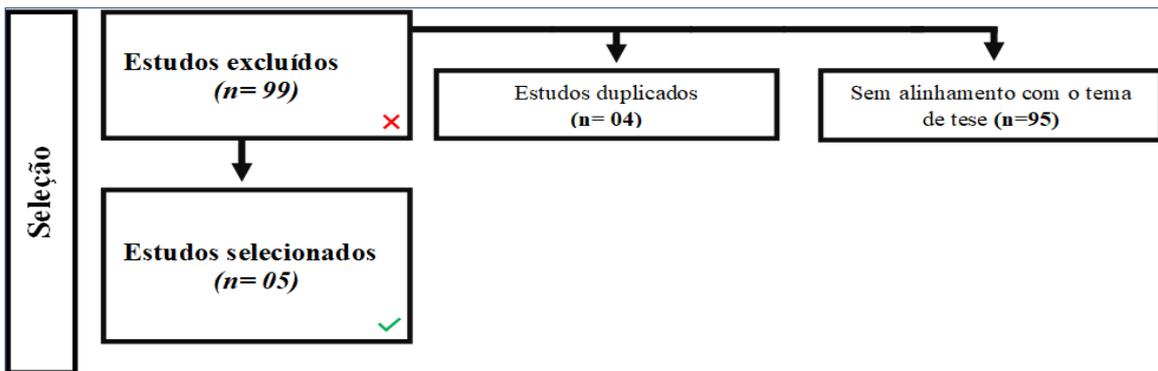
A área de tecnologia da informação entrou porque também possui tradição na construção de estudos na área de gestão de processos.

3.4.4.2 Seleção dos estudos

Para a organização e seleção dos estudos, utilizamos a ferramenta *Mendeley*. O primeiro critério de exclusão aplicado foi o da duplicação de estudos. Excluimos então 4 estudos duplicados e consideramos apenas aqueles que possuíam, em seu título e/ou em seu resumo, os termos de busca “*Process Management*” e “*Maturity Model*” ou “*Maturity*”, alinhados ao tema e aos objetivos deste estudo.

Figura 17

Seleção dos estudos com critério de inclusão e exclusão



Fonte: Elaborado pelo autor com base no protocolo PRISMA (2020).

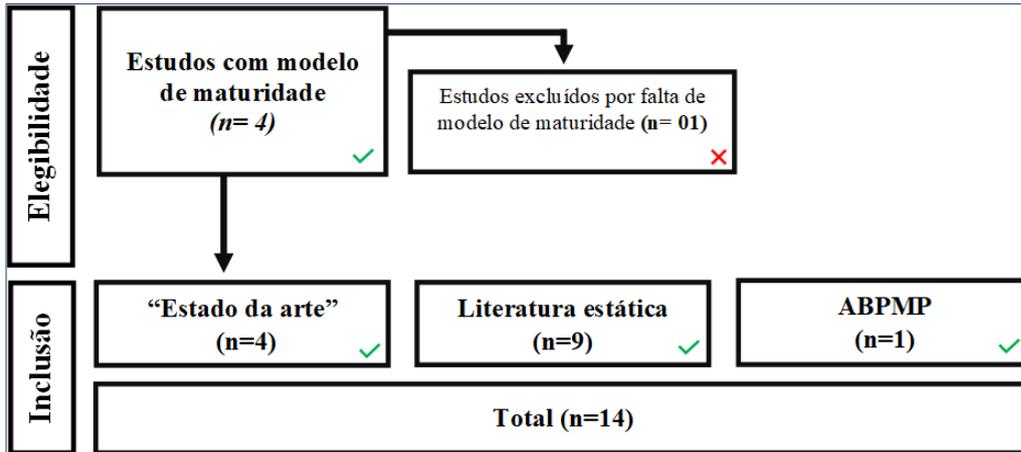
Um total de 95 estudos que possuíam qualquer um dos termos com outro sentido de pesquisa foram excluídos. Assim, foram selecionados 5 estudos, como mostrado na Figura 17.

3.4.4.3 Elegibilidade e inclusão final dos estudos para análise

A elegibilidade dos estudos foi realizada com base na leitura na íntegra e na identificação do modelo de maturidade desenvolvido (Tabela 9). Identificamos 4 estudos que apresentaram pelo menos as dimensões utilizadas para proposição de um modelo de maturidade. Um dos artigos apresentava a revisão teórica de outros modelos de maturidade e, por isso, não foi utilizado para análise.

Figura 18

Elegibilidade de estudos para análise



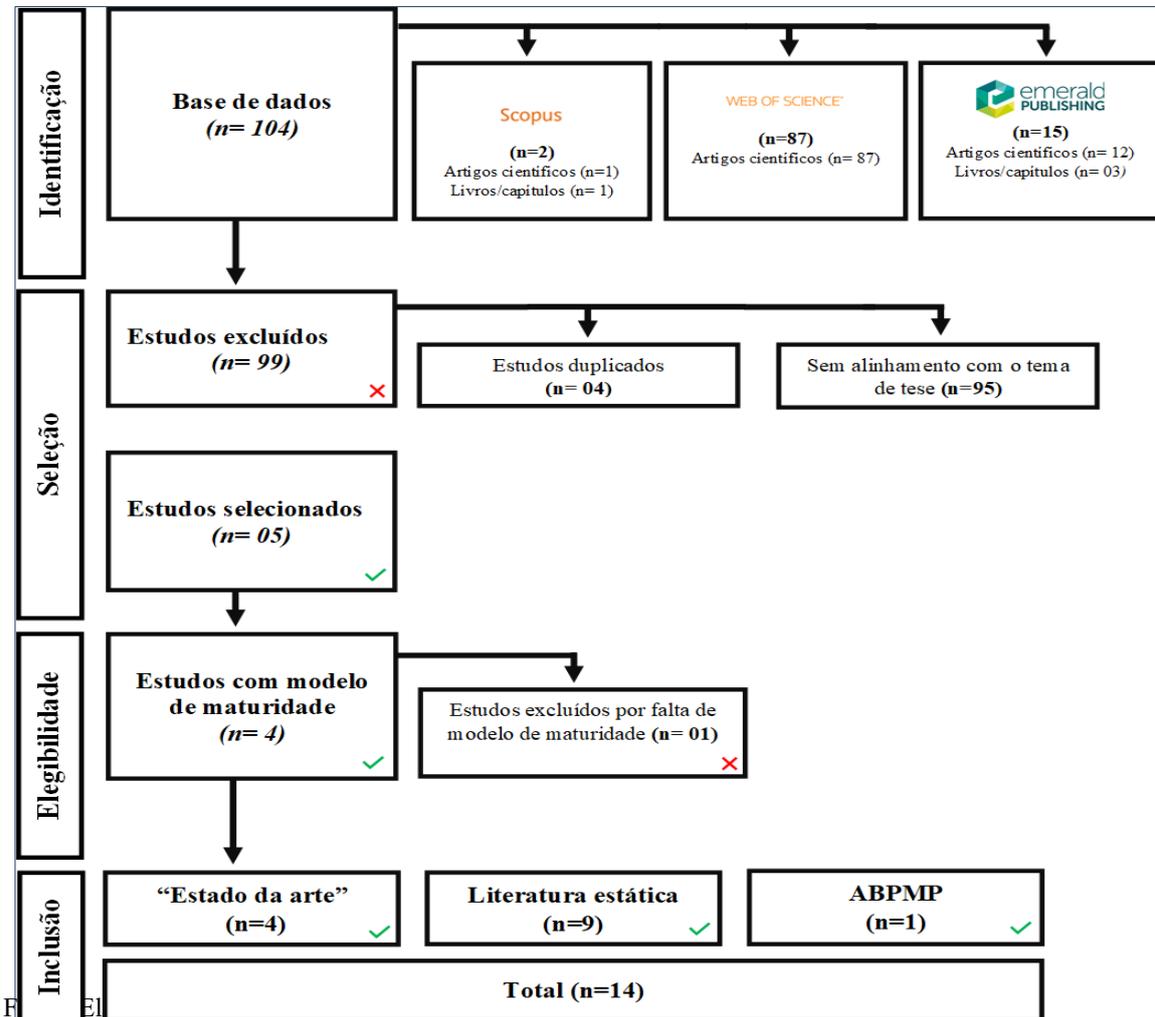
Fonte: Elaborado pelo autor com base no protocolo PRISMA (2020).

Na inclusão final, inserimos, além dos 4 (quatro) estudos resultantes da aplicação do protocolo, mais 9 (nove) estudos que chamamos de “literatura estática”, compreendida como os estudos clássicos, assinados por autores conhecidos como referências na área de gestão de processos. Esses estudos foram selecionados a partir da identificação dos principais modelos contemplados em três revisões sistemáticas, realizadas por Röglinger *et al.* (2012), Tarhan *et al.* (2016) e Fryt (2019), as quais analisaram os modelos de maturidade em gestão de processos disponíveis na literatura.

Também inserimos para análise o guia BPM (2013, 2023) da ABPMP, pois é um documento tido como referência principal de boas práticas para profissionais da área de gestão de processos. Assim, finalizamos essa etapa de levantamento sistemático da literatura com a Figura 19.

Figura 19

Estrutura de seleção dos modelos



Até aqui, buscamos identificar os principais estudos sobre os modelos de maturidade em práticas de gestão de processos, usando o método sistemático (RSL) mais tradicional, que foi a busca por “bola de neve”, na qual identificamos estudos presentes em outras RSL realizadas e segundo nosso conhecimento e experiência prévia sobre o tema. Finalizamos essa revisão da literatura com a análise e a interpretação dos resultados a seguir.

3.4.4.4 Análise e interpretação dos resultados

A análise e a interpretação dos resultados foram realizadas com base nos quesitos definidos (cf. Tabela 3). Inicialmente, apresentamos as características de cada modelo selecionado na Tabela 6 e analisamos as características dos modelos com base nos quesitos. Em seguida, apresentamos as definições dos construtos e as dimensões identificadas na literatura.

Tabela 6

Caracterização dos modelos de maturidade em gestão de processos

Fonte	ID	Modelo, autor, ano, citações e tipo	Metodologia	Escopo ¹⁸	Características	Domínio de aplicação
LITERATURA ESTÁTICA	1	<i>Business Process Maturity Model</i> – BPMM, Fisher (2004) – 367 Documento de mercado	Teórico sem aplicação prática	GBP	Prescritivo, mas sem ações claras	Organizações Privadas
	2	<i>Evaluating an Organization's Business Process Maturity</i> , Harmon (2004) - 222 Documento de mercado	Teórico sem aplicação prática	GBP	Descritivo	Organizações Privadas
	3	<i>A Model for Business Process Management Maturity</i> , Rosemann e De Bruin, (2005) - 792 Artigo acadêmico	Teórico com aplicação empírica/ Técnica Delphi	GBP	Descritivo	Organizações privadas
	4	<i>Business Process Maturity Model</i> – BPMM, Lee <i>et al.</i> , (2007) - 184 Artigo acadêmico	Teórico sem aplicação empírica	GBP & P	Prescritivo	Organizações Privadas
	5	<i>Process and Enterprise Maturity Model</i> – PEMM, Hammer (2007) - 1.131 Artigo acadêmico	Teórico com aplicação empírica	GBP & P	Prescritivo	Organizações Privadas
	6	<i>Business Process Maturity Model</i> - BPMM-OMG, Weber <i>et al.</i> (2008) - 58 Documento de mercado	Teórico sem aplicação empírica	GBP & P	Prescritivo	Organizações Privadas
	7	<i>Business Process Management: Theory on Progression and Maturity</i> , De Bruin (2009) - 99 Tese Doutorado	Teórico com aplicação empírica / Técnica Delphi	GBP	Descritivo	Organizações Privadas
	8	<i>BPO Maturity Model</i> – BPOMM, McCormack (2009) - 364 Artigo Científico	Teórico com aplicação empírica /Técnica da árvore de decisão	GBP & P	Prescritivo	Organizações Privadas
	9	<i>Process Management Maturity Assessment</i> – PMMA, Rohloff (2009) – 35 Artigo Científico	Teórico com aplicação empírica	GBP & P	Descritivo	Organizações privadas
ESTADO DA ARTE	10	<i>Data centric maturity model</i> , Marrella <i>et al.</i> (2019) – 25 Artigo Científico	Teórico com aplicação empírica	P	Descritivo	Organizações privadas
	11	<i>Attributes of Process Maturity of Public Administration</i> , Krukowski e Raczyńska (2019) - 08 Artigo Científico	Pesquisa exploratória/ Entrevista estruturada	P	Descritivo	Organizações públicas

¹⁸ Refere-se ao foco de mensuração, se em Maturidade em Práticas de Gestão Baseada em Processos (GBP) e/ou em Processos Específicos (P).

		<i>Identity and Access Management</i>	Teórico com aplicação empírica	P	Descritivo	Organizações privadas
	12	<i>Process Maturity Model</i> , Schrimpf <i>et al.</i> (2021) – 08 Artigo científico				
	13	<i>Digital maturity model</i> , Voss <i>et al.</i> (2024) - 01 Artigo científico	Teórico com aplicação empírica	P	Descritivo	Organizações privadas
ABPMP	14	ABPMP (2013) – 153	Teórico	GBP	Descritivo	Organizações privadas
	15	ABPMP (2023) – Não identificado	Teórico	GBP & P	Descritivo	Organizações privadas

Os modelos de maturidade começaram a ganhar força a partir dos anos 2000, principalmente em 2004 e 2005, com as publicações dos modelos de Fisher (2004), Harmon (2004) e Rosemann e De Bruin¹⁹ (2005), considerados autores-referência na área até hoje.

Houve um novo impulso sobre o tema em 2009, com a publicação da tese de De Bruin (2009), desenvolvida sob a orientação de Rosemann. Esse, acreditamos, constitui o principal estudo daquele ano sobre modelo de maturidade. Há quem considere que o tema ganhou interesse só a partir de 2007 (ano de publicação do modelo de Hammer), como Tarhan *et al.* (2016). Esses autores também concordam que o ano de 2009 foi o que teve o maior destaque sobre o tema, apresentando um total de 13 estudos. A seguir, fazemos uma breve análise de cada um dos quesitos:

- **Quesito metodologia**

A metodologia foi definida como quesito de análise porque entendemos ser importante compreender o processo de desenvolvimento desses modelos, identificando os pontos positivos que podemos ter como referência para a construção do nosso e as limitações que buscaremos evitar.

Observamos que uma das principais limitações é a falta de aplicação empírica de alguns modelos. Da literatura estática, apenas os modelos de Rosemann e De Bruin (2005)-[03], Hammer (2007)-[05], McCormack (2009)-[08] e Rohloff (2009)-[09] realizaram testes empíricos com estudos de caso. Já na literatura “estado da arte” (últimos 5 anos), Marrella *et al.* (2019)-[10], Schrimpf *et al.* (2021)-[12] e Voss *et al.* (2024)-[13] realizaram aplicação empírica para validação dos modelos. Ou seja, dos 4 (quatro) modelos identificados, 3 (três) realizaram teste empírico. Acreditamos que essa mudança de rigor na validade se deve pelas recorrentes críticas sobre a falta de aplicação empírica na construção dos modelos de

¹⁹ Não incluímos a publicação de Rosemann e De Bruin (2004) porque é uma versão inicial do modelo publicado em 2005.

maturidade (cf. De Bruin, 2009; Resemann & De Bruin, 2005; Röglinger, Pöppelbuß, & Becker, 2012).

Uma técnica usada por Rosemann e De Bruin (2005)-[03] e De Bruin (2009)-[07]²⁰ para construção e validação do modelo foi a técnica Delphi, usada para desenvolvimento teórico em vários estágios, desde a definição da questão de pesquisa até a construção de teorias com validação de conceitos, variáveis e construtos por especialistas (Okoli & Pawlowski, 2004).

Apesar de pretendermos desenvolver um modelo específico para prefeituras, não utilizaremos essa técnica porque percebemos que há um corpo (variáveis, construtos, conceitos) em práticas de gestão baseada em processos com validações empíricas suficientes para alicerçar nossa construção.

Dessa forma, mostraremos outras formas de validação do nosso modelo, como a validação de face e de conteúdo da escala. A validação de face corresponde ao grau o quanto os respondentes e os especialistas consideram os itens apropriados para o construto e para os propósitos de mensuração (Costa, 2011). E a validação de conteúdo corresponde ao grau o quanto o conjunto de itens selecionados são relevantes e representativos do conteúdo (domínio) de um dado construto para uma proposta de validação específica (Costa, 2011). Além disso, foram realizadas entrevistas estruturadas, com o objetivo de fornecer contribuição teórica para o contexto das organizações públicas.

- **Quesito escopo**

O quesito “escopo” mostra o objetivo de mensuração do modelo e nos ajuda a embasar nosso posicionamento quanto ao foco, pois alguns se referem à Maturidade em Práticas de Gestão Baseada em Processos (GBP), e outros à maturidade de Processos Específicos (P). Essa diferença não é explicitada pelos modelos, salvo o de Rosemann e De Bruin (2005), que haviam identificado essa característica.

No entanto, sua compreensão e explicitação é importante, já que a metodologia de mensuração pode ser diferente a depender do foco. Por exemplo, os modelos com foco em processos específicos (cf. Marrella *et al.*, 2019 [10]; Schrimpf *et al.*, 2021 [12]; Voss *et al.*, 2024 [13]), que geralmente são aqueles que buscam entender a maturidade como um processo cujo objetivo é construir e implantar algum sistema, são de uso mais recorrente na área da engenharia de *software*. No nosso caso, o escopo é a GBP porque buscamos mensurar a

²⁰ Em 2007, a autora dedicou um estudo somente para apresentar a aplicação dessa técnica. Contudo, também aplicou diferentes técnicas de validação do modelo, tais como a validação de face e de conteúdo com questionário estruturado, que também pretendemos aplicar com maior ênfase.

maturidade dessas práticas de forma holística, contemplando várias dimensões e níveis da organização.

- **Quesito características**

Esse quesito se refere à caracterização do resultado entregue a partir da aplicação do modelo. Os modelos de maturidade são categorizados principalmente como descritivos e prescritivos.

Os descritivos apresentam os resultados do estado atual de maturidade sem apontar as ações de melhoria da maturidade. Já os prescritivos, a partir da descrição do nível de maturidade, prescrevem ações de melhoria (Rosemann & De Bruin, 2005). Apesar de alguns modelos se declararem prescritivos, eles não recomendam de forma clara as ações de melhoria necessárias, apenas apontam o que se deve melhorar, como é o caso de Fisher (2004)-[01], Lee *et al.* (2007)-[04], Hammer (2007)-[5], Weber *et al.* (2008)-[6], McCormack *et al.* (2009)-[8]. Os demais modelos não apontam o que as organizações devem melhorar.

- **Quesito domínio de aplicação**

Para o alcance do nosso objetivo, analisamos o domínio de aplicação em relação ao setor/contexto de aplicação dos modelos, isto é, se possuíam direcionamento para organizações públicas ou privadas. A maioria dos modelos analisados não especifica o domínio de aplicação, esperando que sejam úteis para organizações independentemente do tamanho, localização, setores específicos e contexto. Exceções são os modelos de Rosemann e De Bruin (2005)-[03] e de Krukowski e Raczyńska (2019). Enquanto os primeiros reconhecem que seu modelo não serve para organizações públicas, os últimos desenvolvem um modelo especificamente voltado para organizações públicas municipais.

A nosso ver, além da falta de especificação do domínio de aplicação, apenas um estudo direcionado para o setor público municipal na Polônia mostra que a literatura necessita dessa contribuição, tanto no contexto brasileiro como no mundial.

Sabemos que as organizações diferenciam sua forma de gestão de acordo com o seu tamanho, localização geográfica, setor de atuação e contexto. Esses aspectos fazem diferença porque a linguagem utilizada, os níveis hierárquicos entre setores e cargos, a metodologia de aplicação, as estratégias e ações de melhoria são diferentes.

A preocupação com o domínio de aplicação se deve ao fato de que as organizações públicas possuem muitas particularidades, dentre elas a legislação que devem seguir. Em outras palavras, os processos se tornam muito diferentes, como também as ações necessárias para sua

gestão e maturidade. Por exemplo, processos de compra, contratação de pessoal, arrecadação, folha de pagamento etc. são todos regidos e determinados por legislações diversas. Isso nos leva a entender que a construção e a aplicação de um modelo de maturidade devem levar em consideração essas especificidades, já que, provavelmente, não existe um conjunto comum de melhores práticas de GBP que sejam igualmente válidas para todas as organizações (Rosemann & De Bruin, 2005).

Concluimos essa primeira parte da análise da literatura com o apontamento das oportunidades de contribuição deste e de outros estudos, que visualizamos a partir das limitações identificadas nos quesitos analisados (Tabela 7):

Tabela 7

Limitações e oportunidades de contribuição identificadas

Quesitos	Limitações	Contribuições
Metodologia	Falta de metodologias de construção dos modelos no contexto do setor público municipal. Modelos construídos e testados empiricamente apenas no contexto do setor privado.	Metodológica: novas experiências metodológicas de construção e validação do modelo de maturidade no contexto das prefeituras municipais.
Características	Falta de escala completa para a aplicação do modelo de mensuração. Modelos de maturidade prescritivos sem clareza de aplicação das ações.	Prática: modelo de mensuração de maturidade com a escala de verificação completa, que contempla o instrumento de coleta (itens, construtos, forma de aplicação, e obtenção dos resultados). Prática e teórica: modelo de maturidade descritivo e comparativo com ações de melhoria claras e testadas por meio de estudos de caso em prefeituras municipais.
Domínio de aplicação	Falta de domínio de aplicação para o setor público.	Prática e teórica: especificação do domínio de aplicação para o setor público, para facilitar a compreensão de aplicação e assertividade de uso.

Focamos nos aspectos (quesitos) gerais até aqui. A partir da análise geral dos modelos, obtivemos como resultado a identificação das principais limitações e a percepção de contribuições teóricas e práticas. Dando continuidade à análise dos modelos, apresentamos a seguir as definições do construto principal (**maturidade em práticas de gestão baseada em processos**), bem como as dimensões identificadas na literatura para, posteriormente, apresentarmos nossa proposta de modelo de dimensionamento (Tabela 8).

Tabela 8

Definições do construto - Maturidade em práticas de GBP

Modelo e autor(s)	Definição
<i>Evaluating an Organization's Business Process Maturity</i> , de Harmon (2004)	As organizações maduras têm processos sistemáticos e formas documentadas de fazer as coisas. Os dados foram recolhidos no passado e são utilizados para prever o que acontecerá quando um esforço semelhante for realizado no futuro.
<i>A Model for Business Process Management</i> , de Maturity, Rosemann e De Bruin (2005)	Maturidade GBP é definida como uma combinação de cobertura e proficiência, o que se assemelha à noção de eficácia e eficiência. A cobertura refere-se à capacidade dentro da organização e ao grau em que os princípios de GBP são implementados e praticados, enquanto a proficiência mede a qualidade e a eficácia da GBP na organização. Em outras palavras, a cobertura pergunta até que ponto as atividades de GBP se estendem na organização e a proficiência pergunta até que ponto as atividades de GBP são conduzidas. Atingir um estágio de maturidade mais elevado requer melhoria tanto na “cobertura” quanto na “proficiência”.
<i>Business Process Maturity Model (BPMM-OMG)</i> , de Weber <i>et al.</i> (2008)	A maturidade envolve cinco níveis que orientam uma organização na evolução de práticas mal definidas e inconsistentes, para práticas repetíveis em nível de unidade, para processos de negócios padrão de ponta a ponta em toda a organização, para processos previsíveis e gerenciados estatisticamente e, finalmente, para inovação e otimização contínua de processos.
<i>Business Process Management: Theory on Progression and Maturity</i> , de De Bruin (2009)	Maturidade da GBP refere-se a uma construção artificial desenvolvida para medir Progressão de GBP em um determinado momento. Consequentemente, Maturidade da GBP é um conceito estático, cristalizando a progressão em um determinado ponto. Este construto incorpora dimensões críticas para Progressão de GBP, incluindo as relações entre as dimensões que derivam de <i>insights</i> obtidos através da exploração do progresso de GBP.
<i>Process Management Maturity Assessment (PMMA)</i> , de Rohloff (2009)	A noção de maturidade foi proposta em outras abordagens para avaliar o estado de uma organização em termos de implementação de um programa específico ou da qualidade de um processo.
BPM CBOK ²¹ ABPMP (2013)	Maturidade em processos é o ponto no qual os processos são explicitamente definidos, administrados, medidos, controlados e otimizados. O nível de maturidade é obtido pela comparação do estado atual dos processos <i>versus</i> práticas definidas em modelos de maturidade em processos disponíveis na comunidade.
BPM CBOK, ABPMP (2023)	A maturidade em gerenciamento de processo é uma medida do estado da jornada de uma empresa para considerar e gerenciar o trabalho, usando uma abordagem centrada em processos. O nível de maturidade é definido comparando a operação atual da empresa com as características e habilidades definidas em um dos vários modelos de maturidade de processos existentes no mercado.

Apresentamos 7 (sete) definições de maturidade em gestão de processos, extraídas dos 15 modelos identificados na RSL. As definições possuem diferentes perspectivas, mas a maioria possui em comum a temporalidade, ou seja, a sua mensuração se refere a um momento “fotografado” na organização. Nessas definições também fica claro que a maturidade em gestão de processos é alcançada quando as práticas de GBP estão bem definidas e possuem continuidade. Expomos agora as dimensões identificadas nos modelos para, em seguida, discutirmos sobre a nossa proposta.

²¹ BPM CBOK é o Guia de Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento, que fornece uma visão geral das Áreas de Conhecimento reconhecidas e aceitas como as melhores práticas do mercado, e é vinculado à *Association Of Business Process Management Professionals International* (ABPMP).

3.4.4.5 Dimensões para mensuração de maturidade em GBP

Nesse momento, identificamos as principais dimensões sinalizadas pela literatura (RSL), mapeamos quais foram utilizadas por cada autor no seu modelo e apresentamos, em forma de matriz, um panorama geral, conforme Tabela 9:

Tabela 9

Mapeamento das dimensões na literatura

ID	Modelos referências	Dimensões identificadas											
		Cond. de uso	Pessoas	Tec. da informação	Gestão de dados	Cultura	Governança	Liderança	Satisfação <i>stakeholders</i>	Contexto	Metodologia	Alinhamento estratégico	Mensuração
1	Fisher (2004)												
2	Harmon (2004)												
3	Rosemann e De Bruin (2005)												
4	Lee <i>et al.</i> (2007)												
5	Hammer (2007)												
6	Weber <i>et al.</i> (2008)												
7	De Bruin (2009)												
8	McCormack <i>et al.</i> (2009)												
9	Rohloff (2009)												
10	Marrella <i>et al.</i> (2019)												
11	Krukowski e Raczyńska (2019)												
12	Schrimpf <i>et al.</i> (2021)												
13	Voss <i>et al.</i> (2024)												
14	ABPMP (2013)												
15	ABPMP (2023)												
Total		09	08	08	02	05	08	06	02	01	06	03	06

Em uma descrição geral, analisamos 15 (quinze) modelos de maturidade em práticas de gestão de processos e identificamos 12 (doze) dimensões. Como apresentado, a dimensão

“Condições de uso” é usada em 9 (nove) modelos, e a dimensão “Contexto” apenas na primeira versão do modelo de Roseman e De Bruin (2005). No próximo ponto, apresentamos nossa proposta de dimensionamento e debatemos sobre as dimensões que tomamos como referência para nosso modelo.

3.4.4.6 Proposição do dimensionamento da maturidade em práticas de GBP

Considerando os modelos de maturidade (limitações e oportunidades de contribuição), as definições do construto e as dimensões identificadas na RSL, doravante apresentamos nossa proposta inicial de modelo de dimensionamento de maturidade em gestão GBP.

Primeiro, assumimos uma definição do construto “**maturidade em práticas de gestão baseada em processos**”, que apresentamos a seguir.

- **Proposta de definição do construto**

Para chegarmos ao nosso entendimento do construto, partimos das definições identificadas na literatura (cf. Tabela 8), com o objetivo de demonstrar o seu alinhamento com a nossa definição. Como resultado, assumimos a seguinte definição: **a maturidade em práticas de gestão baseada em processos refere-se ao quanto a organização, em determinado momento (tempo), compreende, define, documenta, administra, mede, controla e melhora seus processos, através de práticas de GBP institucionalizadas e mensuradas sob a perspectiva das condições de uso atual, das competências das pessoas, da gestão de dados e tecnologia da informação, e da dinâmica organizacional.**

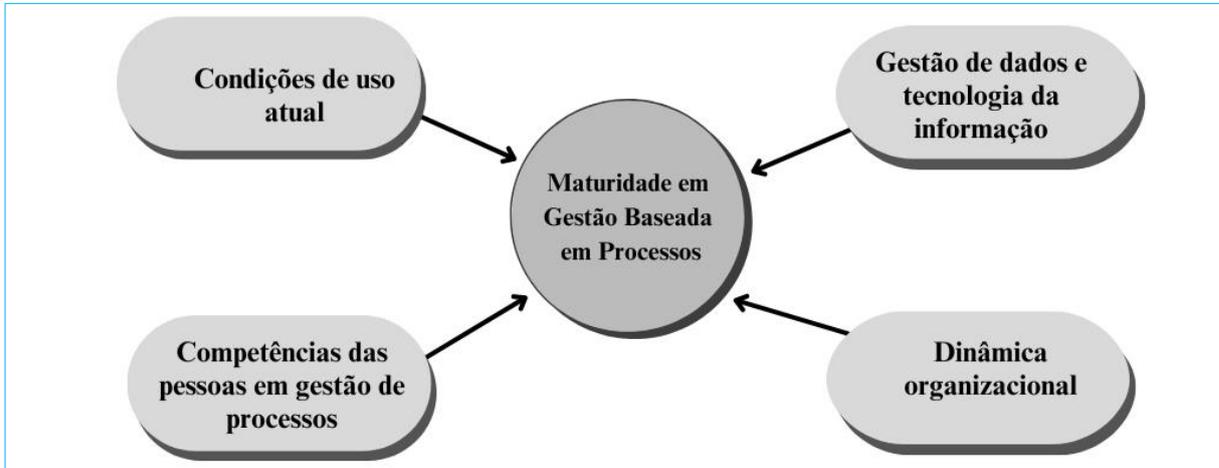
A partir da apresentação da definição do construto, propomos o modelo conceitual inicial e dissertamos sobre as dimensões propostas. Em seguida, descrevemos o caminho percorrido para validação com especialistas e concluímos com os resultados alcançados, que contemplam o modelo de dimensionamento e suas definições ajustadas.

- **Proposta de modelo de dimensionamento de maturidade em GBP**

Propomos o modelo conceitual inicial que representa o dimensionamento da maturidade em práticas de gestão de processos. O modelo é composto por 4 (quatro) dimensões e 1 (um) construto principal, que é formado por essas dimensões. Entendemos dimensão como uma característica-chave formativa que está hierarquicamente associada a um construto principal. As dimensões possuem inter-relação, mas não há hierarquias entre elas. A Figura 20 ilustra nosso modelo proposto.

Figura 20

Modelo representativo das dimensões e construto



Para a dimensão “Condições de uso atual”, propomos a seguinte definição:

Tabela 10

Dimensão condições de uso atual

Condições de uso atual

Refere-se às práticas de gestão baseada em processos (GBP) usadas atualmente, como definição e documentação em políticas, normas ou manuais, definição dos responsáveis por processos, mensuração do desempenho, utilização de ferramentas e metodologias padronizadas e alinhamento entre a gestão de processos e a estratégia organizacional.

A partir da análise das descrições das dimensões dos modelos analisados, decidimos incluir as dimensões “metodologia”, “alinhamento estratégico” e “mensuração” dentro da dimensão “Condições de uso atual”, por entendermos as anteriores como subdimensões desta última.

Para a dimensão “Competências das pessoas em gestão baseada em processos”, propomos:

Tabela 11

Dimensão competências das pessoas em gestão baseada em processos

Competências das pessoas em gestão baseada em processos

Concerne às competências das pessoas, tais como os conhecimentos sobre processo (conceito, compreensão do processo ponta a ponta etc.), as habilidades (melhoria de processos etc.) e as atitudes (responsabilidades, comprometimento, proatividade etc.).

Essa dimensão é clara e intuitiva e, por isso, a mantivemos no nosso modelo, seguindo

o caminho dos modelos tomados como referências neste estudo, que também reconheceram a necessidade da sua compreensão para entender as práticas de GBP e, principalmente, os caminhos a serem seguidos para melhoria.

Já para a dimensão “Gestão de dados e tecnologia da informação”, a definição proposta foi:

Tabela 12

Dimensão “Gestão de dados e tecnologia da informação”

Gestão de dados e tecnologia da informação

Refere-se às condições de disponibilidade e uso da infraestrutura de *software* (sistemas de informação), *hardware* (equipamentos), gestão do ciclo de vida dos dados (ingestão, integração/tratamento, uso e arquivamento) e profissionais que se integram, permitem e suportam as atividades de gestão baseada em processos (GBP).

Essa dimensão foi formada a partir da integração da dimensão “Tecnologia da informação” com a dimensão de “gestão de dados”. Temos ciência de que a gestão de dados é essencialmente importante para o amadurecimento das práticas de GBP, apesar de apenas Rohloff (2009) tê-la citado como dimensão. No entanto, compreendemos que é essencial dar destaque à gestão de dados quando o objetivo é avaliar a maturidade organizacional em GBP, como realizado por Marrella *et al.* (2019), cujo modelo tem na gestão de dados um dos seus principais aspectos.

A dimensão “Dinâmica organizacional” foi definida da seguinte forma:

Tabela 13

Dimensão “Dinâmica organizacional”

Dinâmica organizacional

Refere-se à dinâmica cultural, de governança e de liderança em incorporação e promoção das práticas de GBP, à predisposição à mudança organizacional, à responsabilização e tomada de decisão, e ao comportamento dos líderes da organização em relação ao apoio às iniciativas de gestão baseada em processos (GBP).

Realizamos a integração das dimensões “liderança”, “governança” e “cultura” porque observamos que, para a mensuração de práticas em GBP, elas podem ser tratadas como subdimensões que compõem a dinâmica organizacional.

Assim, pretendemos entender essas três perspectivas em conjunto, já que, a nosso ver, elas possuem vários pontos de interseção nos itens de mensuração, bem como nas descrições dos níveis de maturidade observados. Por exemplo, quando exploramos a forma como (processo) as decisões são tomadas (governança), também compreendemos como a gestão (liderança) se comporta e as práticas e comportamentos (cultura) estabelecidos nesse aspecto.

Apresentamos, na Tabela 14 exemplos de interseções identificadas em três importantes modelos de mensuração de maturidade da RSL, que usaram “cultura”, “governança” e “liderança” como dimensões. O objetivo é mostrar que elas se misturam nos modelos considerados referências para este estudo.

Tabela 14

Interfaces entre as dimensões cultura, governança e liderança

Cultura (id. C)	Governança (id. G)	Liderança (id. L)
<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidades [C1] • Atitude rumo à mudança [C2] <p>(Hammer, 2007)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de resposta à mudança de processo [C3] • Atitudes e comportamentos de processo [C4] • Atenção da liderança ao processo [C5] • Redes sociais de gestão de processo [C6] <p>(De Bruin, 2009)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidades [G1] • Integração [G2] <p>(Hammer, 2007)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Funções e responsabilidades do processo [G3] • Métricas de processo e vinculação de desempenho [G4] <p>De Bruin (2009)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipes de processos responsáveis pelo desempenho geral [G5] • Métricas de processo institucionalizadas como principais medidas de desempenho [G6] <p>(Fisher, 2004)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alinhamento [L1] • Comportamento [L2] <p>(Hammer, 2007)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Decisões de gerenciamento com base no conhecimento de desempenho do processo [L3] • Prestação de contas por parte de donos dos processos pelo desempenho do processo [L4] • Mudança de abordagem de gerenciamento para incorporar processos [L5] <p>(ABPMP, 2013)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quem são os patrocinadores primários dos processos definidos? [L6] <p>(ABPMP, 2023)</p>

Na dimensão “Cultura”, existe um ponto-chave para a mensuração, que é a “responsabilidade” [C1] das pessoas do operacional e dos gestores sobre a gestão dos processos usada por Hammer (2007). Essa variável também aparece nas três descrições da dimensão “Governança” [G1, G3 e G5], utilizadas por Fisher (2004), Hammer (2007) e De Bruin (2009) em seus modelos. Essa escolha faz todo sentido, pois uma das principais preocupações da governança é a definição dos responsáveis por ações e resultados nas organizações (Matias-Pereira, 2010).

Entre a governança e a liderança, há o ponto-chave “desempenho”. Esse ponto foi explorado pelos modelos de Fisher (2004) e De Bruin (2007) na dimensão “Governança” [G4 e G6], enquanto a ABPMP (2013) o utilizou para mensurar a dimensão “Liderança” na perspectiva do processo de tomada de decisão [L3].

Outro exemplo são as interfaces entre as dimensões “Cultura” e “Liderança”, como a “capacidade de mudança” [C2, C3 e L5] para incorporação de processos, o “comportamento” [C4 e L2] voltado para processos e o “apoio da liderança” [C5 e L6] aos processos. Todos esses pontos-chave são identificados tanto na dimensão “Cultura” quanto na “Liderança”: a primeira

usada por Hammer (2007) e De Bruin (2009), e a segunda por Hammer (2007) e pelos guias da ABPMP versões 3.0 (2013) e 4.0 (2023).

Por último, o ponto-chave é “alinhamento ou integração” entre as pessoas e setores para a GBP. Esse ponto é usado por De Bruin (2009), na dimensão “Cultura” [C6], como “redes sociais de gestão de processos”, que entendemos que se refere também à integração entre as pessoas para a GBP, e por Hammer (2007) nas dimensões “governança” [G2] e “liderança” [L1]. Vejamos, então, que a perspectiva da integração, alinhamento e rede social para a GBP é explorada nas três dimensões.

Assim, a partir dos exemplos citados até aqui, justificamos coerentemente a decisão de tornar essas dimensões em subdimensões, uni-las e propor a dimensão “Dinâmica organizacional”.

- **Dimensões que não entraram**

Outras dimensões não foram incluídas nesse primeiro momento de construção, a exemplo de “Satisfação dos *stakeholders*” e de “Contexto”. A “satisfação dos *stakeholders*” foi excluída por não estar alinhada ao escopo do modelo, uma vez que, para mensurar essa dimensão, seria necessário aplicar outros instrumentos de percepção de satisfação com a população, os fornecedores e os parceiros. Já a dimensão “Contexto” foi descartada porque compreendemos que ela foge da análise de mensuração de maturidade, já que pretendemos mensurar dimensões controláveis.

No entanto, o contexto deve entrar como dimensão de influência da análise dos resultados e proposição de ações de melhoria (Estudo 4), pois sabemos que, no ambiente de gestão municipal, o contexto influencia muito, principalmente por questões políticas. Por exemplo, o ano eleitoral e o ano de mandato da gestão (início/fim) podem gerar mudanças, principalmente na dinâmica organizacional. O próximo passo desse processo de dimensionamento é a validação com especialistas, conforme demonstrado a seguir.

3.5 Validação com especialistas

Esta etapa teve como objetivo a validação das dimensões e definições do modelo proposto. Apresentamos o passo a passo da execução metodológica, com a descrição da maneira como realizamos as entrevistas, do público participante, da forma de agendamento das entrevistas, da organização e preparação dos dados e, em seguida, da análise.

3.5.1 Execução da estratégia metodológica

Apresentamos, a seguir, as principais etapas da execução da metodologia, com o detalhamento de cada ação e as justificativas dos caminhos percorridos.

- **Realização das entrevistas**

A entrevista semiestruturada foi a técnica usada para coleta dos dados com os especialistas. Foram realizadas 14 (catorze) entrevistas de modo remoto: 12 (doze) síncronas, através do *Google Meet*, e 2 (duas) assíncronas, via *e-mail*. Todas as entrevistas foram gravadas com o consentimento dos especialistas. Em cada uma, foi enviado o roteiro da entrevista com todas as informações necessárias para orientar o respondente. Cada entrevista síncrona durou, em média, 1 (uma) hora; quanto às assíncronas, recebemos a resposta da primeira em 2 (dois) dias e, da segunda, em 1 (uma) semana.

O roteiro da entrevista continha a apresentação inicial do estudo e o objetivo da ação da entrevista, o cronograma da entrevista com o tempo previsto para cada ação, o modelo inicial, as dimensões e suas definições, acompanhadas de questões norteadoras, e, por último, o encerramento com 2 (duas) questões abertas (cf. Apêndice A). As entrevistas síncronas foram gravadas através de um aparelho *smartphone*, e as assíncronas foram registradas em um documento e recebidas por *e-mail*.

A coleta de dados foi encerrada quando não surgiu mais nenhuma contribuição nova, o que sinaliza que atingimos a saturação teórica para as definições e categorias exploradas (Flick, 2008).

- **Público participante**

O público participante foram os profissionais consultores autônomos e associados de escritórios de consultoria em gestão de processos e servidores públicos (docentes e técnicos administrativos) com atuação na área de gestão de processos em instituições federais de ensino superior²². Definimos a escolha dos participantes levando em consideração a formação acadêmica e a atuação profissional, considerando competentes os profissionais com a *Certified Business Process Professional* (CBPP), da ABPMP, que é a principal certificação de competências na área de gestão de processos no mundo, até onde conhecemos.

Também foram entrevistados acadêmicos com estudos e pesquisas desenvolvidas na

²² Esse perfil foi selecionado porque buscamos algum profissional com atuação em gerenciamento de processos em prefeituras, mas não encontramos alguém com competências para contribuir com esse modelo.

área de gestão de processos. A Tabela 15 detalha o perfil dos participantes:

Tabela 15

Perfil dos especialistas participantes

Cód.	Profissão/ Função	Sexo	Formação acadêmica/ Certificação	Experiência (anos)	
01	Analista de Sistemas/Coordenador de Gestão e Planejamento de TI	M	Mestre	07	Público
02	Analista de Sistemas/Consultor Sênior em Gestão de Processos	M	Especialista/CBPP	12	Privado
03	Engenheira Civil/Gerente de projetos	F	Mestre/CBPP	4	Privado
04	Secretária executiva/Coordenadora de Escritório de Processos	F	Mestre	7	Publico
05	Administrador/Consultor Sênior em Gestão de Processos	M	Doutor/CBPP	12	Privado
06	Administrador/Consultor Sênior em Gestão de Processos	M	Doutor/CBPP	20	Privado
07	Analista de Sistemas/Consultor Sênior em Gestão de Processos	M	Especialista/CBPP	14	Privado
08	Administrador/Professor Universitário	M	Doutor	07	Público
09	Administrador/Consultor Sênior em Gestão de Processos	M	Especialista/CBPP	07	Privado
10	Engenheiro Mecânico/ Consultor Sênior em Gestão de Processos	M	Graduado/CBPP	05	Privado
11	Administradora/Gerente de Projetos	F	Especialista/CBPP	15	Privado
12	Administrador/Gerente de Processos	M	Especialista/CBPP	08	Privado
13	Professora/ Consultora Sênior em Gestão de Processos	F	Especialista/CBPP	10	Privado
14	Analista de Sistemas/ Consultora Sênior em Gestão de Processos	M	Graduado/CBPP	15	Privado

Como visto, os participantes possuem profissões e funções diversas (a maioria nas áreas de engenharia, TI e administração) e experiência na função de consultor sênior. Dos 14 (catorze) entrevistados, 10 (dez) são do sexo masculino e 4 (quatro) do sexo feminino, com formação acadêmica em nível de graduação (2), especialização (6), mestrado (3) e doutorado (3). A maioria possui a principal certificação internacional em processos, que é a CBPP. Todos os participantes têm experiência em gestão de processos, sendo 4 (quatro) anos o menor tempo e 20 (vinte) anos o maior tempo. Também há três especialistas com experiências em desenvolvimento de projetos de GBP em órgãos públicos. A origem dos participantes inclui diferentes estados brasileiros, como Bahia, Ceará, Minas Gerais, Paraíba, Pernambuco e São Paulo.

- **Agendamento das entrevistas**

Vale relatar a experiência do processo de agendamento das entrevistas para os leitores que desejarem seguir essa estratégia. A comunicação foi realizada inicialmente por *e-mail*, mas

não obtivemos os retornos esperados, pois, de 5 (cinco) *e-mails* enviados, apenas 2 (duas) pessoas responderam que poderiam participar, mas não indicavam quando (dia e horário). Ou seja, a comunicação estava muito engessada, e percebemos que levaríamos muito tempo para conseguir fechar as agendas de entrevistas.

Então, decidimos buscar a rede social *LinkedIn*, plataforma de mídia social focada em negócios e emprego (LinkedIn, 2024). Essa plataforma favorece esse tipo de comunicação porque dá mais transparência ao pesquisador (remetente), ao expor algumas de suas características, como o perfil profissional, o que pode demonstrar seriedade e confiabilidade da pesquisa, e a sua rede de contatos profissional, o que pode melhorar a empatia em ajudar outro profissional da área.

Assim, a partir do uso dessa ferramenta, conseguimos mapear os profissionais da área, inclusive selecionando-os por região geográfica. Após a identificação, enviamos um texto²³ com o convite para participar do estudo. À medida que recebíamos as respostas de confirmação, enviávamos o convite via *Gmail*.

- **Organização e análise dos dados**

Os dados coletados foram transcritos por meio de uma ferramenta de transcrição do mercado privado. Após a transcrição, realizamos a revisão e os ajustes de erros de palavras. Em seguida, compartilhamos o arquivo em *Word* para uma pasta de *backup*.

Para a análise dos dados, utilizamos a técnica de análise de conteúdo, que distribui as falas em categorias pré-definidas com base em revisão de literatura ou definidas a partir das informações coletadas durante a análise dos dados (Bardin, 2016). Utilizamos as dimensões identificadas na RSL como nossas categorias de codificação.

Então, categorizamos o conteúdo pelas dimensões do modelo: condições de uso; competências das pessoas em gestão de processos; gestão de dados e tecnologia da informação; e dinâmica organizacional. Contudo, nosso objetivo é validar as definições das dimensões e, por isso, definimos duas subcategorias de codificação dos conteúdos de cada categoria: “afirmações de validação” e “sugestões de ajustes”. Assim, para cada dimensão, identificamos

²³ O texto foi: “Boa tarde, me chamo Artur Costa, sou doutorando em Administração pelo PPGA da UFPB sob a orientação do Prof. Franzé Costa. Estamos desenvolvendo uma pesquisa na área de gestão de processos em prefeituras municipais que tem como objetivo validar as dimensões de mensuração da maturidade em práticas de gestão de processos nesse setor. Para alcançar este objetivo, preciso entrevistar especialistas da área de gestão de processos. **Então, gostaria de saber se você pode participar e contribuir para o desenvolvimento deste estudo.** Metodologia: 1. **Forma de encontro:** remota; 2. **Técnica:** apresentação do roteiro de entrevista com apresentação de cada dimensão e solicitação da sua opinião; 3. **Tempo estimado:** 50 minutos; 4. **Disponibilidade:** melhor dia e horário para o participante. Obrigado pela atenção”.

as falas de “afirmativas de validação” e as falas de “sugestões de ajustes”.

Apesar de haver ferramentas para auxiliar nessa análise (Atlas.ti, por exemplo), decidimos realizá-la manualmente, devido à percepção de maior facilidade na reflexão sobre o conteúdo em análise e à constatação de que a quantidade de entrevistas (14) assim o permitiria. Os resultados das categorizações das falas estão apresentados no Apêndice B, com as justificativas de aceite ou recusa das sugestões de ajustes.

Desenvolvemos a análise do conteúdo e a discussão dos resultados com encaminhamento sobre manutenção ou alteração das proposições das dimensões e suas definições, o que culminou na apresentação dos resultados a seguir.

3.5.2 Análise e discussão dos resultados

Desenvolvemos a análise de conteúdo e a discussão dos resultados através da triangulação entre o conteúdo extraído das entrevistas, a literatura que embasa esta tese e a nossa compreensão sobre o tema. A seguir, demonstramos essa construção, que seguiu com foco nas recomendações de melhoria pelos especialistas em direção ao alcance do objetivo deste estudo, que é a validação de um modelo de dimensionamento em práticas de GBP.

- Dimensão “Condições de uso atual”

Badakhshan *et al.* (2023) consideram que o alinhamento da GBP com a missão e os objetivos estratégicos da organização, assim como o foco para criação de valor estratégico, constituem o princípio do propósito, reconhecido como fundamental para o sucesso da GBP. A proposta de definição da dimensão “Condições de uso atual” alinha-se a esses aspectos e é corroborada pelos especialistas, como exposto na Tabela 16.

Tabela 16

Conteúdo das entrevistas - Condições de uso atual

Cód.	Afirmações de validação
10	[...] então eu entendo ali que está alinhado com pelo menos o que eu costumo trabalhar no dia a dia
11	Eu acho que a definição está bem aderente [...] a definição, eu lendo, eu consegui entender perfeitamente o propósito.
12	Concordo com a definição, inclusive vou usar ela em nossos trabalhos.
14	Essa aí é fundamental, tem que existir mesmo.

Apesar dessas afirmações de validação, recebemos algumas sugestões de ajustes. Os especialistas 06 e 11 alertaram que o nome da dimensão não estava intuitivo, pois não

conseguiram entender de imediato qual o objetivo de mensuração de “condições de uso atual”. Assim, fizeram algumas sugestões como: “*Seriam práticas em gestão, avaliação das práticas de gestão, de gestão de processo.*” [fala especialista 11]; “*Modelo de gestão atual. Então são as práticas de gestão de processo[...].*” [fala especialista 06]. A partir dessas recomendações, mudamos o nome da dimensão para “Práticas atuais de gestão baseada em processos” (**ajuste 1**), tornando-o mais intuitivo e alinhado com a definição.

A interseção entre a definição da dimensão 1 e a 2 também foi um ponto de análise e sugestão. Segundo o especialista 09, o uso de “ferramentas e metodologias padronizadas” da dimensão 1 é algo mais avançado na gestão de processos, e as pessoas precisariam ter competências para usá-las, conforme a fala: “*Eu acho que retirar alguns aspectos dessa dimensão 1 que mostram que ela é mais avançada e jogar para a dimensão 2. Por exemplo, esse conhecimento de ferramenta e metodologia, eu jogaria para a dimensão 2.*” [fala especialista 09]. Ele alertou que essa diferenciação é essencial para evitar sobreposição das definições. Em suas palavras, “*É, porque basicamente vai ficar como se responder assim para um, vai dar resposta sim para o outro também. [...] quem atinge a condição de uso atual obrigatoriamente vai ter atingido pelo menos o nível 1 da dimensão 2*” [fala especialista 09].

Assim, sugerimos substituir o termo “utilização” por “disponibilização” (**ajuste 2**), já que entendemos que, para proporcionar as condições de uso, basta a prefeitura disponibilizar as ferramentas e a metodologia. Para complementar essa diferenciação, também inserimos os termos “uso de ferramentas e metodologias” na definição 2.

Além desses ajustes, puxamos os termos “alinhamento entre a gestão de processos e a estratégia organizacional” para o início da definição (**ajuste 3**) e realocamos os termos “definição e documentação em políticas, normas ou manuais” para o final, com a alteração dos termos “normas ou manuais” para “normas, políticas e procedimentos” (**ajuste 4**).

Também inserimos os termos “papéis e indicadores” (**ajuste 5**) e acrescentamos os termos “ações de comunicação organizacional” (**ajuste 7**) referentes à gestão por processos, a partir das recomendações dos especialistas 02, 01, 12 e 04, respectivamente (cf. Apêndice B). Assim, a partir das recomendações dos especialistas, apresentamos nossa proposta inicial e a definição refinada e validada na Tabela 17.

Tabela 17

Comparativo das definições – Condições de uso atual

Proposta
Condições de uso atual
Refere-se às práticas de gestão de processos usadas atualmente, como definição e documentação em políticas,

normas ou **manuais**, definição dos responsáveis por processos, mensuração do desempenho, **utilização** de ferramentas e metodologias padronizadas e alinhamento entre a gestão de processos e a estratégia organizacional.

Validada

Práticas atuais de gestão baseada em processos

Refere-se às práticas de gestão baseada em processos usadas atualmente, como o alinhamento entre a gestão por processos e a estratégia organizacional, a definição dos **papéis** e responsáveis por processos, a mensuração do desempenho (**indicadores**), a **disponibilização** de ferramentas e metodologias padronizadas, as **ações de comunicação organizacional** e a definição e documentação em **normativos (políticas e procedimentos)**.

Essa definição corrobora o conceito de GBP de Dumas *et al.* (2018), que a entende como um conjunto de métodos, técnicas e ferramentas para identificar, analisar, redesenhar, executar e monitorar processos de negócios.

Como visto, das 10 (dez) sugestões, 8 (oito) foram aceitas e provocaram 6 (seis) ajustes na definição dessa dimensão, sendo 1 (uma) delas referente ao nome. Acreditamos que os ajustes contribuíram para tornar a definição mais completa, alinhada com a prática e de fácil compreensão. Esses resultados convergem com as oportunidades de contribuição do estudo, que busca a construção de um modelo de mensuração de fácil compreensão pelos gestores públicos e alinhado com o dia a dia da gestão organizacional (cf. Tabela 7).

- Dimensão “Competências das pessoas em gestão baseada em processos”

De acordo com Hammer (2014), as organizações devem ter pessoas com competências e conhecimentos sobre transformação de processos que trabalhem com profissionalismo e metodologias adequadas. Diferentes especialistas também concordam com essa orientação e expuseram suas percepções sobre a dimensão e sua definição, conforme mostramos na Tabela 18.

Tabela 18

Conteúdo das entrevistas - Competências das pessoas em gestão baseada em processos

Participante	Afirmações de validação
01	Eu acho que essa é uma das principais dimensões [...] essa dimensão está perfeita.
08	[...] Eu acho que essa sua dimensão, ela contempla perfeitamente aí a realidade que trabalha com o processo.
13	Acho a dimensão adequada [...].

Essas afirmações reforçam que estamos no caminho certo, de acordo com o ponto de vista de quem trabalha com a gestão por processos nas organizações. Essa é uma questão crucial para o desenvolvimento de um modelo que possua aplicabilidade, ou seja, que esteja alinhado à realidade gerencial, pois vimos, na RSL, que uma das principais limitações dos modelos de mensuração de maturidade em GBP é a falta de conteúdo suficiente para aplicação pelos

gestores (cf. Tabela 7).

No entanto, essa definição também recebeu ajustes. Como visto na discussão anterior, a partir da recomendação do especialista 09 (“[...] esse conhecimento de ferramenta e metodologia, eu jogaria para a dimensão 2.”), realizamos um ajuste na definição da dimensão “Competência das pessoas em gestão baseada em processos”, inserindo os termos “uso de ferramentas e metodologia” (**ajuste 1**), já que concordamos que estão mais alinhados às habilidades das pessoas nas práticas de GBP.

Realizamos mais 2 (dois) ajustes. Acrescentamos a palavra “participação” a partir da sugestão do especialista 01 – “Eu só mudaria, mudaria não, acrescentaria a palavra participação.” [especialista 01]. Ele se referiu ao engajamento das pessoas nas ações de gestão por processos como transformação, implantação etc. (**ajuste 2**). Também adjetivamos o tipo de conhecimento que pretendemos mensurar, que é o “técnico” (**ajuste 3**). Essa recomendação partiu do especialista 04: “Na definição, eu incluiria essa questão do conhecimento ali técnico” [fala especialista 04].

Essa dimensão não recebeu muitos ajustes, apenas 3 (três) das 6 (seis) recomendações. As sugestões não aceitas estavam indo de encontro ao nosso objetivo de mensuração e, por isso, não foram aceitas (cf. Apêndice B). A partir das recomendações aceitas, ajustamos e validamos a definição da dimensão “Competências das pessoas em gestão baseada em processos”, apresentada na Tabela 19.

Tabela 19

Comparativo das definições – Competências das pessoas em gestão baseada em processos

Proposta
Competências das pessoas em gestão de processos
Concerne às competências das pessoas em gestão de processos como os conhecimentos sobre processo (conceito, compreensão do processo ponta a ponta etc.), as habilidades (melhoria de processos etc.) e as atitudes (responsabilidades, comprometimento, proatividade).
Validada
Competências das pessoas em gestão baseada em processos
Concerne às competências das pessoas em gestão baseada em processos como os conhecimentos técnicos sobre processo (conceito, compreensão do processo ponta a ponta etc.), as habilidades (melhoria de processos; uso de ferramentas e metodologias) e as atitudes (responsabilidades, comprometimento, proatividade e participação).

Essa definição alinha-se ao entendimento de Bakotic e Krnic (2017), que consideram ser essencial que os envolvidos em projetos GBP tenham conhecimentos, habilidades e experiência adequados. Esses autores ressaltam também que o sucesso dos projetos de melhoria de processos depende da capacidade das pessoas de adquirir, desenvolver e transferir

conhecimentos (Bakotic & Krnic, 2017).

Além disso, associa-se diretamente ao princípio da capacitação de Badakhshan *et al.* (2023) e das implicações a partir da implementação de soluções tecnológicas de execução de processos que requerem o desenvolvimento de recursos sobre aprendizagem e o conhecimento da administração municipal (Johansson *et al.*, 2023). Nestes termos, essa definição se mostra alinhada tanto à percepção dos especialistas na atuação prática quanto à dos especialistas acadêmicos.

- Dimensão “Gestão de dados e tecnologia da informação”

A GBP é vista como um dos meios para preparar as organizações para a Gestão Baseada em Evidências, por exemplo, com a utilização dos dados (Souza *et al.*, 2023). Essa articulação entre dados, tecnologia da informação e processos é irreversível, pois constitui um dos principais caminhos para as organizações melhorarem seu desempenho gerencial, sendo considerada um dos princípios fundamentais para a GBP (Badakhshan *et al.*, 2023). Alguns especialistas concordam com esse entendimento, conforme apresentamos na Tabela 20.

Tabela 20

Conteúdo das entrevistas - Gestão de dados e tecnologia da informação

Participante	Afirmações de validação
08	[...] eu acho que foi muito feliz em colocar a gestão de dados e tecnologia de informação.
09	[...] essa dimensão eu acho que está corretíssima.
11	[...] Então, eu acho isso importantíssimo.
12	Sua definição abrange aspectos essenciais da gestão de dados e tecnologia da informação.

Essas afirmações consolidam a importância da dimensão e a assertividade da sua definição. Partindo dessas percepções, ajustamos essa definição de acordo com o alinhamento com o nosso objetivo de mensuração, que é a identificação do nível de maturidade da área de gestão de dados e TI para apoiar a gestão de processos. Por isso, concordamos com a sugestão do especialista 05 em trocar “Refere-se às condições de disponibilidade e uso” para “Diz respeito ao conjunto de ativos tecnológicos direcionados à gestão de processos” (**ajuste 01**).

Nessa dimensão, também foram aceitas sugestões de refinamento da definição, como a inclusão dos termos “análise” e “transparência”, as quais aceitamos parcialmente, com a inserção dentro do ciclo de vida dos dados a partir das recomendações dos especialistas 05, 12 e 01 (**ajuste 02**). Também incluímos o termo “TI” para complementar a compreensão de quem são os profissionais dessa dimensão que podem apoiar a gestão de processos (**ajuste 03**) e os termos “automação, robotização” para tornar a definição mais atual e integrada com a área de

gestão por processos, de acordo com os especialistas 06 e 13, respectivamente (**ajuste 04**).

Essa dimensão recebeu 9 (nove) recomendações, das quais 4 (quatro) não foram aceitas, por irem de encontro ao nosso objetivo (cf. Apêndice B). Assim, a partir das recomendações aceitas, ajustamos e validamos a definição da dimensão “Gestão de dados e tecnologia da informação”, apresentada na Tabela 21.

Tabela 21

Comparativo das definições – Gestão de dados e tecnologia da informação

Proposta
<p>Gestão de dados e tecnologia da informação</p> <p>Refere-se às condições de disponibilidade e uso da infraestrutura de <i>software</i> (sistemas de informação), <i>hardware</i> (equipamentos), gestão do ciclo de vida dos dados (ingestão, integração/tratamento, uso e arquivamento) e profissionais que se integram, permitem e suportam as atividades de gestão de processos.</p>
Validada
<p>Gestão de dados e tecnologia da informação</p> <p>Diz respeito ao conjunto de ativos tecnológicos direcionados à gestão baseada em processos, como infraestrutura de <i>software</i> (sistemas de informação, automação, robotização) e <i>hardware</i> (equipamentos), e gestão do ciclo de vida dos dados (ingestão, integração/tratamento, análise, uso, arquivamento e transparência) e profissionais de TI que se integram, permitem e suportam as atividades de gestão de processos.</p>

A gestão baseada em processos e a TI possuem interfaces cada vez mais profundas, pois a GBP necessita das soluções e a TI busca desenvolvê-las de modo que apoiem a execução e a gestão de processos. Essa interação faz com que a TI se torne uma das dimensões essenciais para o sucesso da estratégia organizacional, o que é reforçado por vários autores (cf. Davenport, 1994; cf. Hammer & Champy, 1993; cf. Harmon, 2015; cf. Smith & Fingar, 2002).

- Dimensão “Dinâmica organizacional”

Essa dimensão é uma proposta inédita e original, que corresponde à junção das dimensões “Cultura”, “Governança” e “Liderança”, identificadas na RSL. Assim, para propor essa definição, consideramos aspectos inerentes a cada uma dessas dimensões, tornando-as subdimensões. Vários especialistas concordaram e validaram essa proposta, conforme demonstramos na Tabela 22.

Tabela 22

Conteúdo das entrevistas – Dinâmica organizacional

Participante	Afirmações de validação
01	[...] Acho que os pontos que você trouxe são muito importantes. [...] Vou depois usar a sua tese para colocar nos meus treinamentos para falar disso.
02	[...] Nada contra você ter juntado. Faz total sentido.
04	Eu acho que não tenho sugestões para fazer, não.

05	Eu não mudaria não.
08	Sim, está perfeita.
09	[...] Mas é uma boa, vocês juntaram com um termo só.
11	[...] Está boa.
12	[...] Está bem construída [...].

As falas apresentadas reforçam que, mesmo com as sugestões de alteração, os especialistas entendem a importância, a coerência, a integração e o alinhamento com a prática dessas três faces da dimensão “Dinâmica organizacional”. Justificamos essa união devido à forma como os modelos revisados na literatura descreviam e previam os indicadores de mensuração, pois os itens se sobrepõem entre essas três subdimensões.

Possivelmente, foi também por esse motivo que os especialistas recomendaram alterações desalinhadas com o nosso objetivo de mensuração ou, talvez, pela nossa falta de clareza na proposição da definição. Independente do motivo, nenhuma das alterações da definição dessa dimensão foi aceita, conforme justificado (cf. Apêndice B). Com isto, a definição dessa dimensão se manteve conforme a proposta inicial.

Tabela 23

Comparativo das definições – Dinâmica organizacional

Proposta e Validada
Dinâmica organizacional
Compete à dinâmica cultural, de governança e de liderança em incorporação e promoção das práticas de gestão de processos, à predisposição à mudança organizacional, à responsabilização e tomada de decisão, e ao comportamento dos líderes da organização em relação ao apoio às iniciativas de gestão de processos.

Essa definição alinha-se ao estudo de Johansson *et al.* (2023), que apontaram algumas implicações para a implementação da Automação de Processos Robótica (RPA) na administração pública municipal, dentre elas a de que os gestores devem prestar atenção a questões sobre segurança jurídica, integridade pessoal e transparência, variáveis que são cobertas principalmente pela governança organizacional.

Também contempla o que Hammer (2014) considera como essencial para as organizações desenvolverem processos com alto desempenho. Segundo o autor, os gestores devem estar comprometidos com a abordagem da GBP (liderança) (Hammer, 2014).

As organizações devem desenvolver culturas com foco na geração de valor para os clientes (cidadão), com pessoas que trabalham em equipe, tenham responsabilidade e predisposição a aceitar as mudanças organizacionais (cultura), e devem ter mecanismos de gerenciar projetos e iniciativas que necessitem de responsabilidades definidas, objetivos e metas claras e que provoquem mudanças (Hammer, 2014). Apresentamos a seguir a

consolidação das dimensões e suas definições, bem como a nova versão da representação do modelo.

3.6 Resultados alcançados

Após essas validações, alcançamos a validação do modelo de dimensionamento da maturidade organizacional em práticas de GBP. Primeiro, apresentamos as definições das dimensões atualizadas (Tabela 24) e, depois, a nova versão do modelo.

Tabela 24

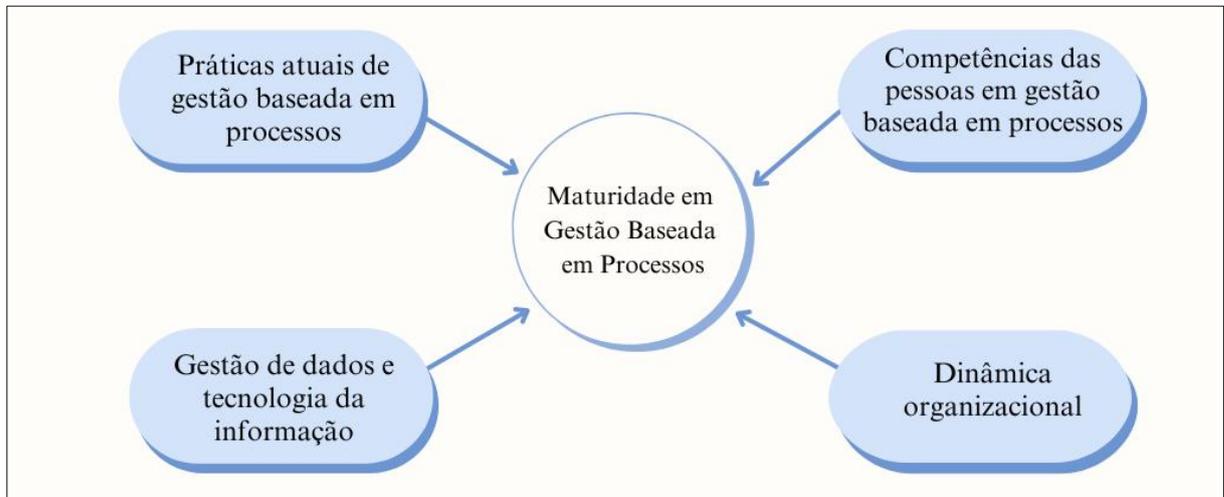
Dimensões e definições validadas

Dimensões e definições
Práticas atuais de gestão baseada em processos
Refere-se às práticas de gestão baseada em processos usadas atualmente, como o alinhamento entre a gestão por processos e a estratégia organizacional, a definição dos papéis e responsáveis por processos, a mensuração do desempenho (indicadores), a disponibilização de ferramentas e metodologias padronizadas, as ações de comunicação organizacional e a definição e documentação em normativos (políticas e procedimentos).
Competências das pessoas em gestão baseada em processos
Concerne às competências das pessoas em gestão baseada em processos, como os conhecimentos técnicos sobre processo (conceito, compreensão do processo ponta a ponta etc.), as habilidades (melhoria de processos, uso de ferramentas e metodologias) e as atitudes (responsabilidades, comprometimento, proatividade e participação).
Gestão de dados e tecnologia da informação
Diz respeito ao conjunto de ativos tecnológicos direcionados à gestão baseada em processos, como infraestrutura de <i>software</i> (sistemas de informação, automação, robotização) e <i>hardware</i> (equipamentos), e gestão do ciclo de vida dos dados (ingestão, integração/tratamento, análise, uso, arquivamento e transparência) e profissionais de TI que se integram, permitem e suportam as atividades de gestão de processos.
Dinâmica organizacional
Compete à dinâmica cultural, de governança e de liderança em incorporação e promoção das práticas de gestão de processos, à predisposição à mudança organizacional, à responsabilização e tomada de decisão, e ao comportamento dos líderes da organização em relação ao apoio às iniciativas de gestão baseada em processos.

Essas dimensões foram validadas por meio de várias recomendações pertinentes que provocaram ajustes e refinamento de suas definições, tornando-as mais alinhadas ao contexto prático e acadêmico. Representamos esse dimensionamento no modelo conceitual validado e atualizado, ilustrado na Figura 21.

Figura 21

Modelo representativo das dimensões e construto validado



O modelo continuou composto por 4 (quatro) dimensões e 1 (um) construto principal formado por essas dimensões. Ressaltamos que as dimensões possuem interrelação, mas não há hierarquias entre elas.

Em seguida, apresentamos as considerações finais, com um balanço das contribuições alcançadas, a explicitação de oportunidades de novas pesquisas e a apresentação da pesquisa complementar deste estudo, que é a construção da escala de mensuração do modelo aqui proposto.

Como resultado, assumimos a seguinte definição: **a maturidade em práticas de gestão baseada em processos refere-se ao quanto a organização, em determinado momento (tempo), compreende, define, documenta, administra, mede, controla e melhora seus processos, através de práticas de GBP institucionalizadas e mensuradas sob a perspectiva das práticas atuais de gestão baseada em processos, das competências das pessoas em gestão baseada em processos, da gestão de dados e tecnologia da informação, e da dinâmica organizacional.**

A seguir, apresentamos as considerações finais deste estudo, apontando o alinhamento entre os objetivos traçados e os resultados alcançados, bem como as contribuições geradas e as limitações do estudo, fechando este capítulo com a previsão do próximo estudo.

3.7 Considerações finais

Este estudo visou propor um modelo de dimensionamento para compreensão do nível

de maturidade organizacional em práticas de GBP, no contexto da gestão pública municipal. Como esforço de pesquisa, realizamos inicialmente um levantamento sistemático da literatura, que proporcionou uma visão geral do campo, dos seus avanços e das suas limitações, e apontou as oportunidades de contribuição que culminaram com a proposição das dimensões, das definições e do modelo teórico do construto.

A partir desses parâmetros acadêmicos, fizemos um esforço empírico qualitativo para validação com especialistas que trabalham no dia a dia com as práticas de GBP em organizações diversas e com acadêmicos que investigam esse campo. Esse momento foi crucial para a validação empírica do modelo teórico proposto, pois uma das nossas preocupações é que ele tenha aplicabilidade, alcance as práticas e seja usual.

Antes das considerações sobre os resultados alcançados, é válido apontarmos algumas limitações deste estudo. A primeira limitação é o perfil de participantes para validação do modelo conceitual, pois, apesar de termos profissionais da gestão pública e outros com experiência em projetos de GBP em prefeituras municipais, não conseguimos entrevistar profissionais de carreira de uma prefeitura com perfil da área de GBP, pois não foi identificado nenhum profissional especialista nesta área. Outra limitação é a especificação do universo da pesquisa na esfera municipal, pois não incluímos outras esferas do poder público, como a estadual e a federal. No entanto, entendemos que essas outras esferas podem ser contempladas nas extensões deste modelo em pesquisas futuras.

Acreditamos que o objetivo foi alcançado e que os resultados desse processo responderam aos nossos questionamentos introdutórios: o que mensurar, avaliar, padronizar e melhorar? Quais as dimensões (o que) essenciais para compreendermos a situação da organização para a adoção dos padrões da abordagem de GBP? Em resposta, propomos e validamos o entendimento de que as prefeituras municipais devem mensurar sua maturidade em práticas de GBP a partir de quatro dimensões: (1) “**práticas atuais de gestão baseada em processos**”; (2) “**competências das pessoas em gestão baseada em processos**”; (3) “**gestão de dados e tecnologia da informação**”; e (4) “**dinâmica organizacional**”.

Além dessas respostas, entregamos outras contribuições. Iniciamos com a RSL, com a caracterização dos modelos de mensuração de maturidade mais referenciados no campo acadêmico e com as principais metodologias utilizadas, escopos de aplicação, características dos resultados e contexto de uso (cf. Tabela 5).

Também são contribuições para o campo a identificação das limitações e das oportunidades de contribuições (cf. Tabela 6), o que nos ajudou a definir um caminho mais assertivo na construção deste estudo e pode servir de direcionador para outros estudos. O

mapeamento das principais dimensões (cf. Tabela 8), que embasou a proposição do modelo teórico deste estudo e pode servir como ponto de partida para compreensão desse tema por outros pesquisadores, também é uma contribuição.

Por fim, visualizamos as **contribuições metodológica e conceitual** por meio da proposição do modelo de dimensionamento da maturidade organizacional em práticas de GBP, no qual propomos as dimensões de maturidade para o **contexto das prefeituras municipais** e uma nova sugestão de **definições para cada uma delas e para o construto**, seguindo o rigor acadêmico.

Este estudo também contribui para a prática e teoria (cf. Tabela 6) porque é a primeira parte do modelo M³-PM. A segunda parte é o instrumento de mensuração, que objetiva responder as seguintes questões da problematização: qual o instrumento adequado para mensurar essas dimensões? Quais variáveis conseguem medir cada dimensão? Devemos utilizar quais escalas e como vamos aferir os resultados? Essas questões irão guiar o próximo estudo, que complementa este e contribui para sanar as diversas limitações de metodologia, de escopo, de aplicação e de contexto de uso.

Nesse sentido, o estudo seguinte será orientado à entrega da escala de mensuração das dimensões, com as variáveis e a escala de verificação, a sistemática de pontuação, os níveis de maturidade e os resultados da aplicação para teste e validação.

4 PROPOSTA DE DIMENSIONAMENTO DA MATURIDADE DE ORGANIZAÇÕES PARA A GESTÃO BASEADA EM PROCESSOS

RESUMO

Objetivo: o objetivo deste estudo é desenvolver e validar uma escala de mensuração do nível de maturidade de secretarias municipais para práticas de Gestão Baseada em Processos (GBP).

Procedimentos metodológicos: o desenvolvimento da escala se deu em cinco passos principais. O primeiro passo correspondeu à geração dos itens, também com base na Revisão Sistemática de Literatura (RSL) dos modelos de maturidade (cf. Estudo 2), que alicerçou o segundo passo, referente à construção do instrumento de pesquisa, com a estruturação dos itens e das escalas de verificação. Para validação do instrumento, realizamos o terceiro passo, que foi a validação de face e de conteúdo, com a sua apresentação em diferentes momentos para estudiosos da mensuração e especialistas em GBP. No quarto passo, realizamos o teste empírico do instrumento de pesquisa, com a sua aplicação em seis secretarias municipais. Por último, realizamos o quinto passo, correspondente ao refinamento final, a partir da experiência empírica, com os ajustes nas orientações de aplicação e no modo de uso.

Resultados: obtivemos, ao final, uma escala completa de mensuração de maturidade organizacional, útil para planejamento e implementação de um modelo de GBP.

Contribuições metodológica e prática: visualizamos as contribuições metodológica e prática com a entrega de uma escala de mensuração completa, composta pelo instrumento de coleta, pela metodologia de aplicação, pela sistemática de pontuação e pelos níveis de maturidade.

Originalidade/valor: foi desenvolvido um instrumento de mensuração de maturidade completo, com a metodologia de aplicação e sistemática de apuração, testada e validada, o que possibilita o alcance da prática e o uso pelos gestores das prefeituras municipais.

Palavras-chave: maturidade organizacional; instrumento de mensuração; GBP.

4.1 Introdução

Este trabalho trata da preparação de organizações para um modelo de Gestão Baseada em Processos (GBP), uma abordagem que contempla um conjunto de métodos, técnicas e ferramentas para identificar, analisar, redesenhar, executar e monitorar processos de negócios (ABPMP, 2023; Dumas *et al.*, 2018). Além disso, a GBP defende que as organizações tenham processos flexíveis, abertos à mudança, integrados principalmente com uso de TI, e focados no cliente (Smith & Fingar, 2002; Brocke & Roseman, 2015).

Neste estudo, entendemos que um caminho essencial para o desenvolvimento dessa abordagem é a compreensão da maturidade organizacional desses diferentes aspectos da abordagem da GBP. A **maturidade organizacional** pode ser entendida como um estado das capacidades de uma organização em termos de implementação de um programa específico (Rosemann & De Bruin, 2005; Rohloff, 2009; Krukowski & Raczynska, 2019).

Nesta tese, seguimos a abordagem que considera a organização como sendo detentora

de distintos níveis de maturidade e pressupomos ser possível a sua mensuração (a partir de um conjunto de suas práticas). Esses **níveis** são mensurados por **modelos de mensuração de maturidade**. Os modelos de maturidade geralmente são constituídos por dimensões e níveis, pois se baseiam na premissa de que pessoas, organizações, áreas funcionais e processos se desenvolvem rumo a uma maturidade mais avançada (Santos & Martinho, 2020).

Estudos recentes demonstram o quanto esse tema é atual e relevante. Por exemplo, no ano de 2023 houve quatro publicações que se alinham a este estudo. A primeira, realizada por Badakhshan *et al.* (2023), propôs um instrumento de medição para operacionalizar os princípios da GBP e apoiar as organizações na medição do grau em que incorporam os princípios na sua abordagem de GBP. O segundo estudo, desenvolvido por Santos e Aires (2023), investigou as atitudes dos indivíduos em relação à mudança organizacional, considerando a implementação da GBP e a resistência à mudança. Um terceiro estudo, desenvolvido por Mercedes *et al.* (2023), concluiu que o modelo de uma proposta de gestão em processos administrativos contribui para melhorar a imagem institucional da Prefeitura Provincial de San Martín-Argentina. Um quarto estudo, realizado por Johansson *et al.* (2023), apontou algumas implicações para implementação de Automação de Processos Robótica (RPA) na administração pública municipal, dentre elas a de que os gestores devem prestar atenção a questões sobre segurança jurídica, integridade pessoal e transparência.

Nosso estudo se diferencia dos trabalhos supracitados porque objetivamos entregar, além do modelo conceitual de mensuração de maturidade organizacional em GBP (Estudo 2), uma ferramenta de uso prático e com potencial para alcançar a prática desse contexto.

As prefeituras municipais têm expressiva importância na sociedade brasileira, pois representam a linha de frente do atendimento da população pelo Estado. O âmbito municipal é por onde a maioria dos esforços de políticas e programas de desenvolvimento, de modernização e de cuidados da sociedade passa. Essas entidades federativas recebem a maior parte do orçamento público brasileiro: em 2023, os repasses representaram 43,39% do gasto público total do país; até agosto de 2024, a transferência de recursos financeiros já alcança 40% do gasto público total (Portal da Transparência, 2024).

Diante da magnitude dessas entidades na modernização das sociedades, principalmente no Brasil, as prefeituras municipais precisam melhorar a forma como executam seus processos, para serem mais eficientes na utilização desses recursos. Para se ter uma ideia dessa necessidade, em um diagnóstico realizado em 2022 em uma prefeitura municipal (com população de 300 mil habitantes e orçamento anual de R\$ 600 milhões), foram identificados 29 problemas atrelados à gestão dos processos na secretaria de saúde, dos quais 22 eram originados

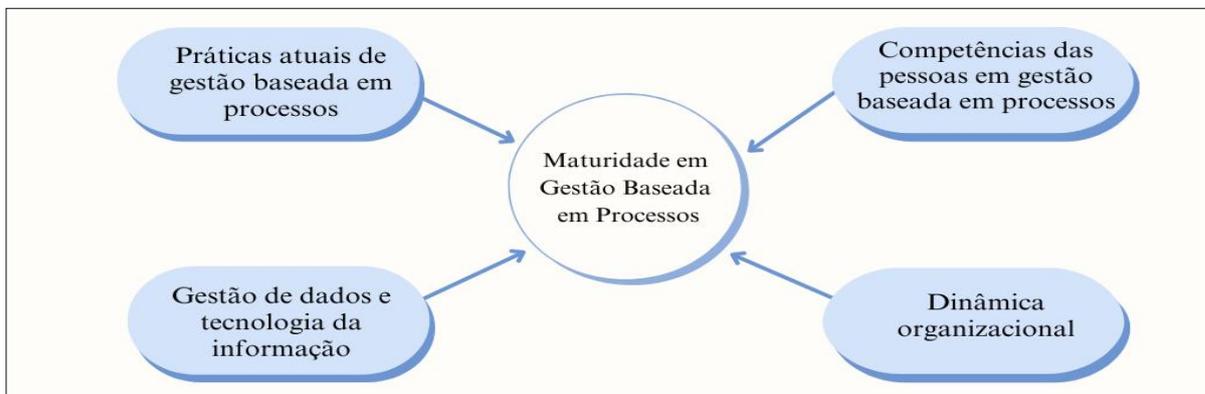
pela falta e/ou falha na gestão de dados, que se inicia na geração, passa pela organização até chegar ao uso pelas equipes (Barbieri, 2020). Esses problemas estavam diretamente ligados aos processos que geram informações para os indicadores do *Previne Brasil*, ou seja, o município estava perdendo financiamento por conta da falha na execução de alguns processos (Souza *et al.*, 2023).

Com o objetivo de acabar com esses “gargalos” na gestão da saúde municipal, os governos têm lançado programas voltados para a promoção de ações de GBP. Um exemplo disso é o projeto *Movimenta APS*, da Secretaria da Saúde do Ceará (SESA), cujo principal objetivo é qualificar e organizar os processos de trabalho da atenção primária (Ceará, 2024a). Outra estratégia adotada pelo Governo do Estado do Ceará é o *Projeto de Braços Abertos*, que visa organizar e planejar os processos de trabalho das unidades básicas de saúde (Ceará, 2024b). Já a Prefeitura Municipal de São Paulo instituiu, por meio do Decreto nº 59.496 de 8 de junho de 2020, o *Programa de Integridade e Boas Práticas* (PIBP), com o objetivo, dentre outros, de avaliar os processos organizacionais para a melhoria da gestão de recursos, da transparência e da eficiência, determinando a sua implementação por todos os órgãos da administração direta e indireta municipal (São Paulo, 2024).

Nesse sentido, as mencionadas iniciativas do Governo do Estado do Ceará e da Prefeitura de São Paulo para melhoria dos processos alinham-se às nossas contribuições operacionais, como o instrumento de mensuração de maturidade organizacional em práticas de gestão baseada em processos. Visualizamos como lacuna a falta de um modelo completo de mensuração de maturidade organizacional em GBP, com a validação de dimensões e a disponibilização da escala de mensuração completa que alcance as particularidades do contexto da gestão pública municipal. O modelo teórico com o construto e dimensões já foram validados no Estudo 2, ilustrado na Figura 22.

Figura 22

Modelo representativo das dimensões e construto validado



O modelo é composto por 4 (quatro) dimensões e 1 (um) construto principal formado por essas dimensões. Ressaltamos que as dimensões possuem inter-relação, mas não há hierarquias entre elas. Resgatamos do Estudo 2 as definições das dimensões, que vão fundamentar o caminho para construção da escala de mensuração.

Tabela 25

Dimensões e definições validadas

Dimensões e definições

Práticas atuais de gestão baseada em processos

Refere-se às práticas de gestão baseada em processos usadas atualmente, como o alinhamento entre a gestão de processos e a estratégia organizacional, a definição dos papéis e dos responsáveis por processos, a mensuração do desempenho (indicadores), a disponibilização de ferramentas e metodologias padronizadas, as ações de comunicação organizacional e a definição e documentação em normativos (políticas e procedimentos).

Competências das pessoas em gestão baseada em processos

Concerne às competências das pessoas em gestão baseada em processos, como os conhecimentos técnicos sobre processo (conceito, compreensão do processo ponta a ponta etc.), as habilidades (melhoria de processos, uso de ferramentas e metodologias) e as atitudes (responsabilidades, comprometimento, proatividade e participação).

Gestão de dados e tecnologia da informação

Diz respeito ao conjunto de ativos tecnológicos direcionados à gestão baseada em processos, como infraestrutura de *software* (sistemas de informação, automação, robotização) e *hardware* (equipamentos), e gestão do ciclo de vida dos dados (ingestão, integração/tratamento, análise, uso, arquivamento e transparência) e profissionais de TI que se integram, permitem e suportam as atividades de gestão de processos.

Dinâmica organizacional

Compete à dinâmica cultural, de governança e de liderança em incorporação e promoção das práticas de gestão de processos, à predisposição à mudança organizacional, à responsabilização e tomada de decisão, e ao comportamento dos líderes da organização em relação ao apoio às iniciativas de gestão baseada em processos.

Os resultados do Estudo 2 apontaram para o entendimento de que as prefeituras municipais devem mensurar a maturidade das secretarias municipais em GBP a partir de 4 (quatro) dimensões: (1) **práticas atuais de gestão baseada em processos**; (2) **competências das pessoas em gestão baseada em processos**; (3) **gestão de dados e tecnologia da informação**; e (4) **dinâmica organizacional**. Diante desses resultados, levantamos a seguinte

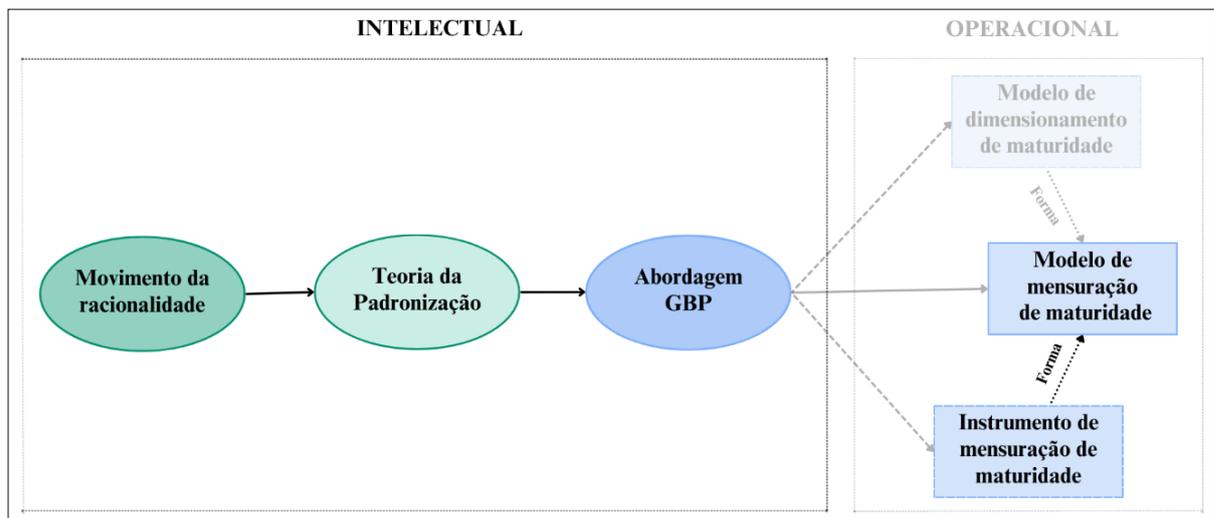
questão central de pesquisa para este estudo: **como medir o nível de maturidade das secretarias municipais em práticas de GBP?**

A partir desse problema, especificamos outras questões que guiarão nosso caminho até os resultados e as contribuições finais. São elas: qual o instrumento adequado para mensurar essas dimensões? Quais variáveis conseguem medir cada dimensão? Devemos utilizar quais escalas e como vamos aferir os resultados? Quais os parâmetros e níveis de maturidade ideais para indicar o nível de maturidade de prefeituras municipais em GBP? Partindo dessas questões, definimos como **objetivo central** deste estudo desenvolver e validar uma escala de mensuração do nível de maturidade de secretarias municipais para práticas de Gestão Baseada em Processos (GBP).

Propomos uma escala de mensuração do Modelo de Mensuração de Maturidade para Prefeituras Municipais (M³-PM) para que supra as limitações identificadas na literatura, através

Figura 23

Modelo representativo das dimensões e construto validado



de um **estudo empírico** (Figura 23).

Percebemos que precisaríamos aplicar essa escala, verificar se ela é válida para cumprir o seu propósito e demonstrar metodologicamente o seu uso, considerando a forma de aplicação e o sistema de pontuação. Por isso, o objetivo 3 entrega, além da escala, os resultados do teste empírico com os níveis de maturidade em GBP das secretarias municipais.

Organizamos o desenvolvimento deste estudo em 5 (cinco) etapas principais, além desta introdução: (1) delineamentos metodológicos, com a descrição dos métodos e técnicas adotadas durante o percurso de desenvolvimento do estudo; (2) considerações teóricas, que referenciam as decisões de construção e o desenvolvimento da escala de mensuração; (3)

detalhamento do processo de construção da escala de mensuração, com a descrição dos procedimentos seguidos; (4) relato da aplicação e validação do M³-PM; e (5) considerações finais, com os apontamentos dos resultados alcançados, as limitações do estudo e as perspectivas de pesquisas complementares.

4.2 Delineamentos metodológicos

O caminho para alcançar os resultados foi fundamentado pelas orientações de Costa (2011), baseado nos modelos de Churchill (1979) e de Rossiter (2002), aliando procedimentos de análise e validação quantitativa e qualitativa. Na Tabela 26, detalhamos as ações realizadas, o modo como foram executadas e os resultados alcançados. Ao longo do restante do texto deste estudo serão expostos detalhes específicos destas ações.

Tabela 26

Estrutura de desenvolvimento do capítulo 4

Objetivo do capítulo 4: criar e validar uma escala de mensuração do M³-PM.		
O que fazer	Como fazer	Resultado alcançado
Levantamento e exploração dos modelos de mensuração de GBP.	Identificamos os modelos que possuem itens de verificação e extraímos aqueles que se alinhavam às dimensões do M ³ -PM.	Catologação dos itens de verificação das escalas de cada modelo – Apêndice A.
Proposição dos itens e da escala de verificação de cada dimensão do instrumento de pesquisa.	Adaptamos os itens e as escalas encontradas na literatura ao contexto da gestão pública municipal e propusemos novos itens.	Proposição dos itens e da escala de verificação de cada dimensão – Apêndice B.
Validações de face e de conteúdo do instrumento de coleta do M ³ -PM.	Os dados foram coletados através de entrevistas, com o auxílio de uma apresentação por meio do <i>Google Meet</i> , com especialistas em GBP e estudiosos da área de mensuração para validação de face e de conteúdo (Costa, 2011).	Instrumento com validade de face e de conteúdo – Apêndice B. Relatório de validação de face e de conteúdo – Apêndice C.
Proposição e validação da sistemática de pontuação.	A sistemática de pontuação foi proposta a partir da lógica utilizada pelo método do programa <i>Critério Brasil</i> ²⁴ (Kamakura & Mazzon, 2016).	Sistemática de pontuação validada – Apêndice B. Relatório de validação – Apêndice C.
Identificação e proposição dos níveis de maturidade iniciais.	A coleta dos dados se deu pela RSL, e os resultados foram analisados pela leitura, interpretação e caracterização dos níveis de maturidade.	Caracterização dos níveis de maturidade inicial - Tabela 33.
Teste empírico da escala de mensuração do M ³ -PM	Aplicação do instrumento em 6 (seis) secretarias de 3 (três) municípios, sendo 2 (duas) secretarias por cada município. As secretarias selecionadas foram a de administração/planejamento e cultura.	Relatório do teste empírico da escala - Item 4.5.

²⁴ *Critério Brasil* é uma metodologia de classificação socioeconômica da Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (ABEP) (Kamakura & Mazzon, 2016).

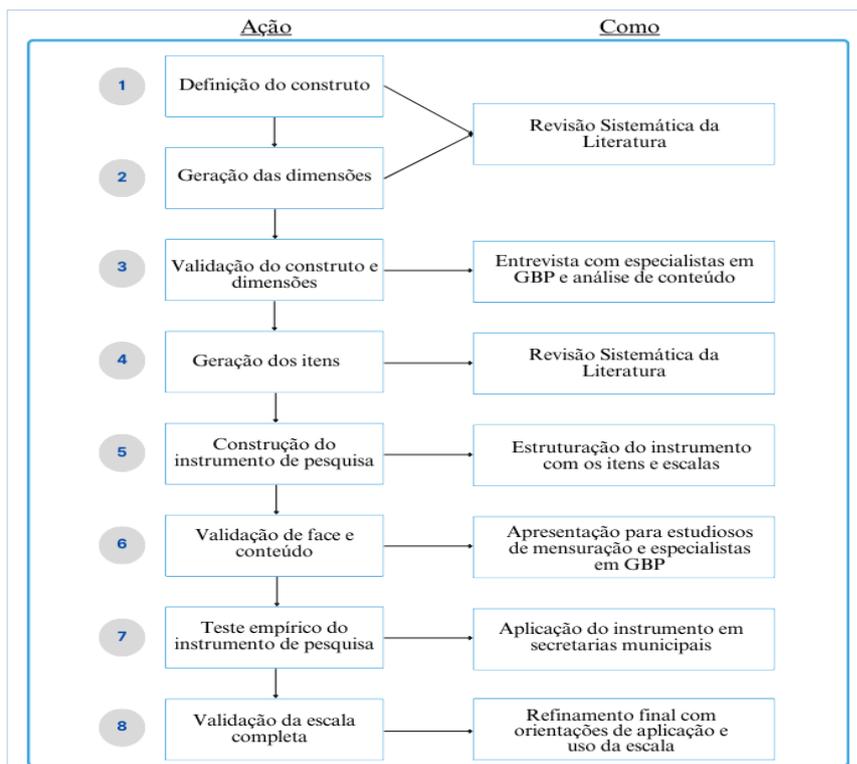
O desenvolvimento da escala se deu em 8 (oito) passos principais. O **primeiro passo** foi a definição do construto. O **segundo passo** consistiu na geração das dimensões, por meio de uma RSL dos modelos de maturidade (cf. Estudo 2), que tinha como objetivo identificar as definições do construto (a maturidade organizacional em gestão baseada em processos), bem como as suas dimensões e suas definições. Em seguida, realizamos o **terceiro passo**, que foi a validação do construto e das dimensões, usando as entrevistas para coletar os dados e a análise de conteúdo para gerar os resultados.

O **quarto passo** correspondeu à geração dos itens, também com base na RSL dos modelos de maturidade (cf. Estudo 2), que alicerçou o **quinto passo**, referente à construção do instrumento de pesquisa, com a estruturação dos itens e das escalas de verificação. Para validação do instrumento, realizamos o **sexto passo**, que consistiu na validação de face e de conteúdo, com a apresentação em diferentes momentos para estudiosos da mensuração e especialistas em GBP.

No **sétimo passo**, realizamos o teste empírico do instrumento de pesquisa, com a sua aplicação em secretarias municipais. Por último, realizamos o **oitavo passo**, correspondente ao refinamento final a partir da experiência empírica, com os ajustes nas orientações de aplicação e de modo de uso.

Figura 24

Processo de desenvolvimento da escala



Destacamos que todos esses passos incluíram vários momentos de refinamento e validação, sempre pensando no contexto de uso do modelo, que é a gestão pública municipal. Por isso, assoma a importância da participação dos especialistas em GBP com experiência no desenvolvimento de projetos em prefeituras municipais. Além disso, o teste empírico reforçou ainda mais a validade da escala de mensuração, já que mostramos que ela é aplicável e alcança os resultados requeridos.

4.3 Considerações teóricas

No Estudo 2, realizamos uma RSL que apontou os principais conceitos, definições, modelos e autores de modelos de mensuração de maturidade sobre o domínio da GBP. Com base nessa construção, agora cabe resgatar alguns aspectos mais relevantes que embasam este estudo e iluminam o caminho seguido.

Primeiro, é necessário destacar que o objetivo básico dos modelos de maturidade é indicar os estágios dos caminhos de maturação em um determinado domínio de interesse. Esses modelos servem para alguns propósitos, como, por exemplo, analisar em nível descritivo se pode ser aplicada prática de gestão para avaliações no estado em que se encontra. Além disso, em termos prescritivos, esses modelos permitem indicar níveis futuros desejáveis de maturidade e fornecer orientação sobre como implementar as medidas de melhoria correspondentes (Röglinger, Pöppelbuß, & Becker, 2012).

Cabe realçar a avaliação da maturidade em GBP, presumindo-se que as organizações mais maduras têm processos sistemáticos e formas documentadas de fazer as coisas (Harmon, 2004). Isso se refere à medição da progressão de GBP em um determinado momento, ou seja, é um conceito estático, cristalizando a progressão em um determinado ponto (De Bruin, 2009) por meio de níveis de maturidade. Estes níveis são rótulos ordinais que sinalizam estágios de maturidade, indicando a situação das práticas gerenciais de uma determinada dimensão e apontando um caminho para a melhoria do desempenho organizacional (Souza & Gomes, 2015; Team, 2006). Em outras palavras, os níveis representam os estágios de amadurecimento de uma organização sobre determinado domínio, a fim de avaliar seus avanços em relação às capacidades definidas (Kohlegger, Maier, & Thalmann, 2009).

Apesar da grande quantidade de modelos de mensuração de maturidade em GBP (Röglinger, Pöppelbuß, & Becker 2012), eles ainda apresentam algumas limitações (cf. Tabela 7 do Estudo 2), que também serviram de base para construção desta escala de mensuração,

como: (1) a falta de metodologias de construção dos modelos no contexto do setor público municipal; (2) o fato de os modelos terem sido construídos e testados empiricamente apenas no contexto do setor privado; (3) a falta de escala completa para a aplicação do modelo de mensuração; (4) o fato de os modelos de maturidade serem prescritivos e sem clareza de aplicação das ações; e (5) a falta de domínio de aplicação para o setor público.

Seguindo nessa linha, cabe resgatar também um levantamento da literatura (já citado na Tabela 1 desta tese) sobre as principais limitações da GBP desde o ano de 2020 até a finalização deste trabalho, o que servirá para contextualizar nossas contribuições metodológicas e práticas, com a proposição da escala de mensuração. Nesse levantamento, alguns dos principais desafios da GBP identificados foram: (1) a falta de uma visão do processo de ponta a ponta (Bandara *et al.*, 2021); (2) a limitação na disponibilização e no uso de dados de desempenho (Gartner, 2021); (3) a insuficiência do foco exclusivo na melhoria das atividades do operacional em um ambiente de negócios turbulento (Grisold *et al.*, 2022) (por exemplo, prefeituras municipais); (4) a falta de flexibilidade e de agilidade no (re)desenho de processos; (5) o fato de nenhum método de treinamento de processo ser escalável (Röglinger *et al.*, 2022); (6) a falha em levar em conta a diversidade da natureza dos processos de negócios na seleção de metodologias e tecnologias de apoio à implementação e uso da GBP (Szelagowski *et al.*, 2022); e (7) a falta de objetividade nas descrições dos processos (Beerepoot *et al.*, 2023).

Diante desses aspectos destacados, cabe visualizar alguns caminhos que a GBP pode seguir, de acordo com Bandara *et al.* (2021), Gartner (2021), Grisold *et al.* (2022), Röglinger *et al.* (2022), Szelagowski *et al.* (2022) e Beerepoot *et al.* (2023). São eles:

- (1) Integrar BPM com outras abordagens de gestão;
- (2) Viabilizar a colaboração homem-máquina e a adoção generalizada de sistemas autônomos capazes de aprender com seus ambientes;
- (3) Aproveitar dados para fins preditivos e prescritivos; explorar o potencial de dados não estruturados e não relacionados ao processo;
- (4) Promover a adoção da GBP explorativa, que apoie as organizações na identificação de possibilidades decorrentes de tendências empresariais e tecnológicas;
- (5) Permitir que as futuras mudanças na gestão de processos adotem uma abordagem mais orientada para as oportunidades, respondendo a um ambiente rico em oportunidades e dados;
- (6) Garantir flexibilidade tanto na concepção como na implementação de processos;
- (7) Aproveitar o potencial criativo dos funcionários para melhoria de processos;

- (8) Desenvolver metodologias e ferramentas para organizações de diferentes maturidades de BPM; e
- (9) Na inovação digital e de processos, contribuir para eliminar a falta de criação de valor a partir de dados, silos de processos e redesenho manual de processos.

Esses aspectos (limitações e caminhos) estão ligados diretamente à proposta de um modelo de mensuração de maturidade. Especificamente neste estudo, estão associados às variáveis que propomos na escala de verificação e na caracterização dos níveis de maturidade que guiarão as organizações para a implementação e melhoria da GBP. Dessa forma, alinhando as entregas deste estudo às necessidades acadêmicas e práticas do contexto da GBP, a seguir detalharemos o processo de construção da escala de mensuração de maturidade, que cobre todos os aspectos teóricos apontados até aqui.

4.4 Procedimentos de construção da escala de mensuração

A escala de mensuração de maturidade é o resultado principal deste capítulo, e seu desenvolvimento envolveu as seguintes etapas: (1) definição do construto (cf. resultado oriundo do Estudo 2); (2) definição das dimensões (cf. resultado oriundo do Estudo 2); (3) definição dos itens de verificação e das escalas de aferição de maturidade; (4) validação de face e de conteúdo; (4) definição da ponderação da pontuação; e, por último, (5) definição dos níveis de maturidade. A seguir, temos o detalhamento das últimas 4 (quatro) etapas.

4.4.1 Definição dos itens e das escalas de mensuração

Esta etapa teve como principal objetivo a proposição dos itens que cobrem as características que formam as dimensões do M³-PM, bem como as escalas adequadas para verificação de cada um deles.

- Identificação dos itens da literatura

O primeiro passo foi identificar itens de mensuração dos modelos e suas respectivas escalas já propostas por outros autores. O levantamento ocorreu a partir da identificação dos modelos de mensuração de maturidade em GBP, em especial a partir da RSL realizada no Estudo 2 desta tese. Identificamos e extraímos os itens dos modelos que possuíam algumas recomendações e os adaptamos para o contexto da gestão pública municipal. Os resultados

alcançados alicerçaram a proposição do instrumento de mensuração da maturidade organizacional em GBP.

Na RSL, foram identificados 15 (quinze) modelos (cf. Tabela 6) alinhados aos objetivos desta tese. Deste total, 6 (seis) mostravam alguns itens que caracterizam as dimensões dos modelos propostos. Ao todo, tabulamos 142 itens²⁵, o que proporcionou uma boa quantidade de inspirações para proposição do instrumento deste estudo.

Apesar da grande quantidade de itens identificados, reforçamos que uma das limitações (cf. Tabela 7) dos modelos é o não fornecimento de instrumentos e de orientações que mostrem como eles podem ser aplicados. No nosso ponto de vista, apenas a tese da De Bruin (2009) apresentou o modelo completo com condições de alcance da prática; mesmo assim, esta autora desenvolveu um documento de mais de 700 páginas, o que torna a sua compreensão e o seu uso confusos.

A escolha de cada escala se deu a partir dos modelos utilizados por De Bruin (2009) e Krukowski e Raczyńska (2019), assim como de algumas experiências sobre o contexto e as práticas do setor profissional, tais como o modelo de competências da ABPMP²⁶ para certificação de profissionais, que serviu de parâmetro para a criação da escala de experiência na dimensão “Competências das pessoas em GBP”. Todo o processo de construção foi amparado pelas orientações de Costa (2011), que se baseou nos modelos de Churchill (1979) e de Rossiter (2002), aliando procedimentos de análise e validação quantitativa e qualitativa.

- Instrumento de mensuração do M³-PM: itens e escalas de verificação

Nesta etapa, apresentamos a proposição de itens de mensuração das 4 (quatro) dimensões e a escala de verificação, já com a validação de face e de conteúdo. Para chegarmos até aqui, extraímos os itens dos modelos estudados (cf. Fisher, 2004; Hammer, 2007; De Bruin, 2009; Krukowski & Raczyńska, 2019; ABPMP, 2023), para a RSL, seguindo o passo a passo detalhado na Tabela 27.

Tabela 27

Caminho para definição dos itens de verificação

Objetivo: identificação, seleção e validação de face e de conteúdo.

Como: extraímos os itens dos modelos identificados na RSL, tabulamos em uma outra tabela, realizamos o tratamento das informações eliminando os itens repetidos e, depois, os itens que não se

²⁵ No apêndice A, apresentamos os modelos e os itens que foram extraídos das suas dimensões.

²⁶ A ABPMP é a *Association Of Business Process Management Professionals International*. Página virtual: <https://www.abpmp-br.org/certificacao/sobre-a-certificacao/>. Acesso em: 8 nov. 2024.

alinham ao objetivo deste instrumento. Em seguida, realizamos ajustes nos itens que mantivemos, adaptando a escrita para o nosso contexto. Os itens que estavam em forma de afirmação foram padronizados em forma de pergunta, pois a aplicação seguirá a lógica do *checklist*, conforme o paradigma de Rossiter (2002), que propõe um modelo para construtos formativos, como é o caso desse instrumento. Ao final, trouxemos os itens e as escalas para tabelas organizadas por dimensão. Em seguida, realizamos a validação de face com estudiosos de mensuração e de conteúdo com especialistas em gestão de processos (detalhada no item 4.4.2)

Resultado: apresentados na tabela de cada dimensão.

O objetivo é apresentar os itens com os quais mensuraremos a maturidade organizacional em cada dimensão e como será realizada a verificação através das escalas. Para cada dimensão, construímos uma tabela e relatamos o nosso entendimento para a proposição. Contudo, antes de expormos essas propostas, vale destacar alguns aspectos gerais comuns a todas elas.

- Em cada conjunto de itens da dimensão, propusemos uma pergunta pré-requisito que, como o nome sugere, é um condicionante para as demais perguntas de verificação. Por exemplo, se na primeira questão da Tabela 6 o respondente apontar nenhum (0%) processo mapeado, não faz sentido continuar perguntando sobre metodologias de melhoria, modelagem, indicadores etc.; apenas fará sentido verificar esses itens se existir pelo menos algum processo mapeado.
- Para verificar as dimensões, definimos escalas de verificação diversas, pois buscamos verificar se existe a prática e o nível, a proporção e a quantidade aproximada, a depender do item. Essa estratégia foi adotada a partir da análise dos modelos identificados (cf. Tabela 5 do Estudo 2) como, por exemplo, o modelo de Hammer (2007), que utilizou cores, e o de De Bruin (2009), que utilizou escalas semelhantes à nossa proposta para identificar os níveis em que cada ação de GBP era praticada nas organizações;
- Algumas escalas exploram quantidades aproximadas com rótulos que podem ser interpretados com os seguintes intervalos de percentuais:

Tabela 28

Legenda dos rótulos da escala de quantidade

Rótulo da escala	Intervalo de percentuais
(1) Ninguém	0%
(2) Poucas	1% > 25%
(3) Várias	26% > 50%
(4) Maioria	51% > 75%
(5) praticamente todos (as)	76% > 100%

Apresentados os aspectos gerais das nossas decisões de construção dos itens, a seguir

detalhamos as características dos conjuntos de itens de cada dimensão.

- Dimensão “Competências das pessoas em GBP”

Os próximos itens apresentados pertencem à dimensão “Competências das pessoas em GBP”. São 13 (treze) itens, verificados com 3 (três) tipos de escalas de verificação e organizados em 4 (quatro) subseções apresentados na tabela 29..

Tabela 29

Itens da Dimensão “Competências das pessoas em GBP”

1. Dimensão “competências das pessoas em gestão baseada em processos”					
1.1 As perguntas a seguir se referem à subdimensão conhecimento, habilidades e atitudes . A escala varia de 0 a 4, com a seguinte legenda:					
(0) Ninguém (1) Poucas (2) Várias (3) Maioria (4) Praticamente todas					
Informe, aproximadamente, a quantidade de pessoas da unidade que...					
[1] ... sabem o que significa gestão por processos. [Se for 0 (zero), ir para dimensão 2]	0	1	2	3	4
[2] ... conhecem formalmente o processo em que atuam (ponta a ponta).	0	1	2	3	4
[3] ... entendem a importância da gestão por processos.	0	1	2	3	4
[4] ... compreendem os resultados dos processos em que atuam.	0	1	2	3	4
[5] ... sabem o que é esperado delas na execução dos processos em que atuam.	0	1	2	3	4
[6] ... enxergam a interação de um processo com o outro.	0	1	2	3	4
[7] ... envolvem-se na definição, análise e melhoria dos processos.	0	1	2	3	4
1.2 As perguntas a seguir se referem à subdimensão conhecimento, habilidades e atitudes . A escala varia de 0 a 4, com a seguinte legenda:					
(0) Nenhum (1) Básico (2) Intermediário (3) Avançado (4) Especializado					
Informe o nível de conhecimento...					
[8] ... das pessoas que trabalham no operacional sobre a gestão por processos.	0	1	2	3	4
[9] ... da liderança dessa unidade sobre a gestão por processos. [Se for 0 (zero), ir para subdimensão 1.4].	0	1	2	3	4
1.3 A pergunta a seguir se refere à subdimensão experiência da liderança dos níveis estratégico e gerencial. A escala varia de 0 a 4, com a seguinte legenda:					
(0) Sem experiência (1) Até 1 ano (2) De 1 a 2 anos (3) De 2 a 3 anos (4) 4 ou mais anos					
[10] Informe o tempo de experiência da(s) liderança(s) com práticas de gestão por processos.	0	1	2	3	4
1.4 As perguntas a seguir se referem à subdimensão ações de desenvolvimento de competências das pessoas em práticas de GBP. A escala varia de 0 a 4, com a seguinte legenda:					
(1) Ninguém/Nenhum (2) Poucas (os) (3) Várias (os) (4) Maioria (5) Praticamente todas (os)					
Informe qual a proporção de ...					
[11] ... pessoas do operacional que foram capacitadas com base nos processos?	0	1	2	3	4
[12] ... pessoas avaliadas com base nos processos?	0	1	2	3	4
[13] ... perfis de cargos alinhados aos processos?	0	1	2	3	4

Os itens dessa dimensão exploram três subdimensões: [1] iniciando pelos “conhecimentos, habilidade e as atitudes” das pessoas em relação às práticas GBP nas seções

1.1 e 1.2; [2] Em seguida, verifica-se a subdimensão “Experiência” na subseção 1.3; e, por último, [3] a subdimensão “ações de desenvolvimento de competências”, na subseção 1.4.

Para cada subseção, utilizamos escalas diferentes. A escala da subseção 1.1 explora a quantidade aproximada de pessoas na unidade que possuem conhecimentos, habilidades e atitudes sobre a GBP, organizada em 5 (cinco) pontos, partindo do um (“ninguém”) até o cinco (“praticamente todas” as pessoas da unidade). Essa escala foi escolhida por conta da fácil compreensão e está alinhada aos percentuais apresentados na Tabela 4.

Já a escala da subseção 1.2 segue a mesma estrutura, mas com o objetivo de identificar o nível de conhecimento das pessoas e da liderança. Assim, parte do nível “nenhum” até o nível “especializado”, quando há pelo menos uma pessoa que possui formação na área.

Na subseção 1.3, a escala foi desenvolvida a partir do modelo de competências da ABPMP²⁷, que define critérios para certificação de profissionais. Utilizamos esses critérios como parâmetro para a criação da escala de identificação do tempo de experiência, em uma escala de 5 (cinco) pontos, organizada em 5 (cinco) faixas de tempo, iniciando pela “sem experiência” até “acima de 4 anos” de experiência. E, por último, a escala *Likert* de proporção da subseção 1.4, que segue a mesma lógica da escala do item 1.1.

Todas essas escalas foram propostas para facilitar a compreensão e a aplicação do instrumento, bem como para conseguirmos informações que se complementam e estão interrelacionadas.

De forma geral, essa proposição acompanha o entendimento de que, na área de gestão por processos, a experiência, bem como competências e habilidades das pessoas em GBP e em gestão de processos, são fatores essenciais para o sucesso de projetos de GBP (Badakhshan *et al.*, 2023; Bakotic e Krnic, 2017; Hammer, 2014; Johansson *et al.*, 2023) e, conseqüentemente, para o amadurecimento organizacional em GBP.

- Dimensão “Práticas atuais de Gestão Baseada em Processos (GBP)”

O primeiro conjunto de itens apresentado é da dimensão “Práticas atuais de GBP”. Como já explicado (cf. Tabela 1), com essa dimensão buscamos identificar se há práticas de GBP e, se sim, em que nível a organização faz uso delas. Propomos 11 (onze) itens de verificação para essa dimensão e 3 (três) tipos de escalas, organizados em 4 (quatro) subseções, conforme apresentado na tabela 30.

²⁷ ABPMP é a Association Of Business Process Management Professionals International. Página virtual: <https://www.abpmp-br.org/certificacao/sobre-a-certificacao/>. Acesso em: 8 nov. 2024.

Tabela 30 - Itens da dimensão “Práticas atuais de GBP”

2. Dimensão “Práticas atuais de GBP”					
2.1 As perguntas a seguir se referem à dimensão Práticas atuais de GBP na unidade. A escala varia de 0 a 4, com a seguinte legenda: Informe o quanto...					(0) Nenhum (1) Poucos (2) Vários (3) Maioria (4) Praticamente todos
[1] ... dos processos dessa unidade são mapeados e documentados (portfólio, manual; guia; cadeia de valor). [Se for 0 (zero), ir para dimensão 3].	0	1	2	3	4
[2] ... dos processos mapeados são padronizados em toda a unidade.	0	1	2	3	4
[3] ... existe de clareza sobre os benefícios que os processos geram para os cidadãos.	0	1	2	3	4
[4] ...há dos processos com indicadores de desempenho definidos.	0	1	2	3	4
[5] ...há de indicadores de desempenho dos processos medidos.	0	1	2	3	4
[6] ...há de indicadores de desempenho dos processos acompanhados.	0	1	2	3	4
2.2 A pergunta a seguir se refere à dimensão Práticas atuais de GBP na unidade. A escala varia de 0 a 4, com a seguinte legenda:					(0) Nenhum (1) Fraco (2) Moderado (3) Forte (4) Muito forte
[7] Qual o nível de alinhamento entre as decisões de gestão com o desempenho dos processos?	0	1	2	3	4
2.3 Subdimensão metodologias para a gestão de/por processos.				Sim	Não
[8] Há uso de métodos padronizados para modelagem de processos?					
[9] Há uso de métodos padronizados para melhoria de processos?					
[10] Há uso de projeto/plano de ação para gerenciamento de mudança dos processos?					
2.4 Subdimensão alinhamento estratégico				Sim	Não
[11] A prefeitura possui cadeia de valor estruturada?					

Na subseção 2.1, escolhemos uma escala do tipo Likert de 5 (cinco) pontos (Costa, 2011), porque indicará se a prática existe e o quanto ela é adotada em relação ao quantitativo total, indicado pelos percentuais de quantidades, que foram definidos considerando o total de 100% dos processos mapeados e documentados divididos por 5 (cinco) faixas de quantidade, considerando que a primeira representa a inexistência da prática.

Para a subseção 2.2, escolhemos também uma escala do tipo Likert de 5 (cinco) pontos, variando de “nenhum” alinhamento até alinhamento “muito forte”, o que vai proporcionar a identificação da prática e o nível em que é exercida pela organização, como, nesse caso, nível de alinhamento.

A ideia de usar em alguns momentos a escala do tipo Likert se deu principalmente para facilitar a aplicação e exploração das informações e a ponderação da pontuação (cf. Apêndice C), até chegarmos ao nível de maturidade organizacional em GBP consolidado, pois cada faixa definida na escala corresponde a um nível de maturidade. Essa lógica foi construída com base no modelo de De Bruin (2009).

Já as subseções 2.3 e 2.4 são verificadas com escalas que seguem a lógica do *checklist*, ou seja, existe ou não existe, com escala de resposta binária. Adotamos essa escala com o

objetivo de tornar a aplicação do instrumento mais fácil e ágil. Essa escala foi pensada a partir do método do programa *Critério Brasil*²⁸ (Kamakura & Mazzon, 2016).

Por fim, vale ressaltar que esse conjunto de itens está alinhado às características da GBP, que é um conjunto de métodos, técnicas e ferramentas para identificar, analisar, redesenhar, executar e monitorar processos de negócios (Dumas *et al.*, 2018).

- Dimensão “Gestão de dados e tecnologia da informação”

A seguir, apresentamos os itens da dimensão “Gestão de dados e tecnologia da informação”. Buscamos mensurar essa dimensão com um conjunto de 11 (onze) itens, organizando-os em 4 (quatro) subseções e 2 (duas) escalas diferentes, conforme apresentado na Tabela 31 a seguir.

Tabela 31

Itens da dimensão “Gestão de dados e Tecnologia da Informação”

3. Dimensão “Gestão de dados e Tecnologia da Informação”					
3.1 Essa pergunta é pré-requisito para as demais questões da subdimensão gestão de tecnologia da informação			Sim	Não	
[1] Há unidade de TI estruturada? [Se sim , continue respondendo. Se não , ir para item 3.3]					
3.2 Subdimensão gestão de TI - Deve ser respondida pelo setor de TI, se existir.			Sim	Não	
[2] Há comitê de governança/estratégico de TI?					
[3] A unidade de TI desenvolve soluções para apoiar os processos organizacionais?					
[4] As pessoas adotam as soluções de TI na execução dos processos em que atuam?					
[5] Há um projeto de TI para desenvolvimento de soluções para a melhoria dos processos?					
[6] Existe <i>datacenter</i> (próprio ou terceirizado) que suporta os serviços da TI?					
3.3 A pergunta a seguir é pré-requisito para as demais perguntas e se refere à subdimensão gestão dos dados da unidade. A escala varia de 1 a 4, com a seguinte legenda:	(0) Não são organizados (1) Papel (2) Planilhas (3) Sistemas fragmentados (4) Sistemas integrados				
[7] De que forma os dados da unidade são organizados? [Se for 0 (zero) ou 1 (um), ir para dimensão 4].	0	1	2	3	4
3.4 Subdimensão gestão de dados – Deve ser respondida pelo setor de gestão de dados, se existir.			Sim	Não	
[8] Existe especialista em gestão de dados?					
[9] Os dados dos processos são gerados por meio de sistema eletrônico?					
[10] Os dados dos processos da unidade são disponibilizados pontualmente?					
[11] A unidade usa painel de dados para acompanhar o desempenho dos processos?					

Para esse grupo de itens, usamos escalas com resposta binária (lógica do *checklist*) como nas subseções 3.1, 3.2 e 3.4, porque, como já mencionado, facilita a verificação de forma

²⁸ *Critério Brasil* é uma metodologia de classificação socioeconômica da Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (ABEP) (Kamakura & Mazzon, 2016).

objetiva de alguma característica que compõe a dimensão e constitui um determinado nível de maturidade.

Nessa dimensão, a escala diferente das apresentadas até aqui é a da subseção 3.3, que identifica de que forma os dados da unidade são organizados. Essa ideia originou-se a partir da nossa experiência em um projeto de gestão baseada em dados, no qual tivemos a oportunidade de identificar as diferentes formas que as prefeituras utilizam para guardar, organizar e utilizar seus dados. Por isso, estruturamos os 5 (cinco) tipos identificados alinhando-os aos níveis de maturidade.

Escolhemos e propomos essas escalas alinhadas ao contexto de prefeituras com base na literatura (cf. Costa *et al.*, 2023) e na nossa experiência no contexto pesquisado. Dessa forma, buscamos tornar a verificação o mais clara e objetiva possível, sem muito espaço para interpretações subjetivas.

Além dessas características de estrutura, destacamos alguns pontos da estratégia de aplicação para essa dimensão:

- O primeiro ponto de destaque dessa medição é que ela deve ser respondida pelo responsável da unidade de TI, se houver. A primeira questão faz esse filtro. Então, se a resposta da primeira questão for “Não”, ou seja, não existir setor de TI, não haverá como os itens da subseção 3.2 serem respondidos de forma confiável. Assim, recomendamos seguir a aplicação do instrumento a partir da subseção 3.3.
- O segundo ponto é que definimos 2 (duas) questões pré-requisitos, uma para subdimensão “gestão de tecnologia da informação” e outra para “gestão de dados”, pois compreendemos que, apesar de possuírem uma relação de dependência, são cenários/infraestruturas diferentes em uma organização e podem/devem ser mensuradas de forma diferente, o que demonstra que a articulação entre dados, TI e processos é fator crítico de sucesso para a GBP (Badakhshan *et al.*, 2023; Davenport, 1994; Hammer & Champy, 1993; Harmon, 2015; Smith & Fingar, 2002).

Por exemplo, em uma prefeitura municipal onde desenvolvemos um projeto de gestão de processos e dados, não existia setor de TI estruturado, mas a secretaria de saúde possuía um sistema do governo federal, chamado e-SUS, com todos os dados da saúde primária. Em outras palavras, mesmo sem um setor de TI estruturado e alinhado aos processos de atendimento primário à população, a secretaria tinha que enviar os dados para o governo federal, através do e-SUS, e sua alimentação e organização era um banco de dados do sistema (e não em papel, planilhas etc.). Contudo, a secretaria não usava os dados de forma eficiente para tomar decisões,

apenas cumpria a exigência do Ministério da Saúde de envio dos dados.

O inverso também pode acontecer, ou seja, mesmo com um setor de TI estruturado, pode ser que não exista gestão de dados (Souza *et al.*, 2023). Na verdade, na grande maioria das vezes que tivemos oportunidade de analisar esse panorama em prefeituras, universidades públicas e empresas privadas, visualizamos esse cenário.

- Dimensão “Dinâmica organizacional”

Por último, apresentamos o conjunto de itens da dimensão “**Dinâmica organizacional**”. São 13 (treze) itens, organizados em 4 (quatro) subseções e aferidos por 3 (três) tipos de escalas, conforme apresentado na Tabela 32 a seguir.

Tabela 32

Itens da dimensão “Dinâmica organizacional”

4. Dimensão “Dinâmica organizacional”						
4.1 Essa pergunta se refere à estrutura organizacional para processos					Sim	Não
[1] Existe escritório de processos ou equivalente?						
4.2 As questões a seguir se referem à subdimensão predisposição à mudança organizacional . A escala varia de 0 a 4, com a seguinte legenda: Informe a quantidade aproximada de pessoas que trabalham na unidade que...					(0) Ninguém (1) Poucas (2) Várias (3) Maioria (4) Praticamente todas	
[2] ... seguem o padrão do processo combinado com a liderança.	0	1	2	3	4	
[3] ... aceitam as mudanças necessárias na GBP.	0	1	2	3	4	
[4] ... estão preparadas (culturalmente) para mudanças significativas na execução dos processos.	0	1	2	3	4	
[5] ... têm proatividade nos esforços de melhoria da GBP.	0	1	2	3	4	
[6] ... têm facilidade de acompanhar as mudanças.	0	1	2	3	4	
[7] ... compreendem o impacto que mudanças nos processos causam em outras atividades.	0	1	2	3	4	
4.3 As questões a seguir se referem à subdimensão governança das práticas de GBP . A escala varia de 0 a 4, com a seguinte legenda: Informe a quantidade de...					(0) Nenhum (a) (1) Poucos (as) (2) Vários (as) (3) Maioria (4) Praticamente todos (as)	
[8] ... decisões sobre a GBP que são realizadas em equipe.	0	1	2	3	4	
[9] ... processos com responsáveis (donos) formalizados. [Se for “nenhum”, ir para item 4.4].	0	1	2	3	4	
[10] ... responsáveis (donos) pelos processos que prestam conta pelo seu desempenho.	0	1	2	3	4	
4.4 As questões a seguir se referem à subdimensão dinâmica da liderança (secretário (a)) com as práticas de GBP . A escala varia de 0 a 4, com a seguinte legenda: Informe o nível de...					(0) Inexistente (1) Fraco (2) Moderado (3) Forte (5) Muito forte	
[11] ... reconhecimento da liderança sobre a necessidade da gestão por processos para melhorar o desempenho.	0	1	2	3	4	
[12] ... reconhecimento da liderança para a necessidade de investimento na GBP.	0	1	2	3	4	
[13] ... comprometimento da liderança com as iniciativas de melhoria da GBP.	0	1	2	3	4	

Para organização da forma de aferição dessa dimensão, também categorizamos os itens por subdimensões, que são: **[1] predisposição à mudança**, composta por itens que verificam o quanto a organização, representada pelas pessoas, está disposta à mudança organizacional, principalmente em relação aos aspectos voltados ao amadurecimento cultural, pois sabemos que a mudança organizacional, por meio dos processos, é um dos principais gargalos para as organizações (Santos & Aires, 2023), principalmente na iniciativa pública (Souza *et al.*, 2023); **[2] dinâmica de governança**, formada por itens que aferem práticas de controle, decisão e responsabilidades sobre as ações de GBP; e **[3] dinâmica da liderança**, que verifica o nível de apoio e comprometimento da liderança com as práticas de GBP.

As escalas variam em cada subseção. Na subseção 4.1, utilizamos a escala binária “sim” ou “não”, na lógica do *checklist*, para verificarmos de forma objetiva a existência de alguma característica que não pode ou não necessita verificarmos quantidade ou nível de adoção, como nesse caso do escritório de processos.

Já nas subseções 4.2 e 4.3, usamos escalas que identificam, além da existência da prática, o quanto ela é praticada pela organização, ou seja, conseguimos duas informações que serão importantes para a caracterização dos níveis de maturidade. Por isso, também foram organizadas sempre estruturadas em níveis, para ficar alinhadas aos 5 (cinco) níveis de maturidade.

Por último, na subseção 4.4, propomos uma escala do tipo Likert de cinco pontos, com rótulos de intensidade, variando de “inexistente” até “muito forte”, proporcionando a extração de informações que compõem os níveis de maturidade.

De forma geral, usamos várias estratégias de organização dos itens e das escalas, como manter o paralelismo (com o conteúdo das seções) e a simetria (com a quantidade de itens variando de 10 a 14 por dimensão) entre os conjuntos de itens, pois consideramos a organização do instrumento de coleta algo essencial para a percepção de qualidade da escala de mensuração (Costa, 2011).

Como anunciado inicialmente, essa parte da construção ficou um pouco extensa, talvez um pouco cansativa para leitura, mas faz parte do processo de construção de tese, já que temos que produzi-la com originalidade e, para alcançar e demonstrar essa qualidade, precisamos descrever a nossa experiência de construção, os caminhos seguidos e os pontos de decisão para facilitar a compreensão e proporcionar a replicação dos interessados. E é com essa riqueza de detalhes que pretendemos preencher uma lacuna na literatura (cf. Tabela 7 do Estudo 2), que é a falta de escala completa (e detalhada) para a aplicação do modelo de mensuração.

Chegamos ao resultado dessa primeira etapa, que é o instrumento de coleta completo (cf. Apêndice 3), pronto para validação de face e de conteúdo com os estudiosos de mensuração.

4.4.2 Validações de face e de conteúdo do instrumento de coleta do M³-PM

Para a validação desse instrumento, adotamos o caminho da validade qualitativa, subdividida em validação de face e de conteúdo, conforme orienta Costa (2011). A validade de conteúdo se refere ao grau de relevância e representatividade de um conjunto de itens quanto ao domínio de interesse do construto proposto (Costa, 2011).

Com a **validade de conteúdo**, objetivamos verificar se os itens propostos cobrem todas as características das dimensões, com equilíbrio de quantidades e dentro do escopo do construto, respeitando os aspectos éticos e morais. Para operacionalizar essa validação, convidamos, via *e-mail*, 3 (três) especialistas em gestão de processos, sendo 2 (dois) doutores e 1 (um) mestre, para avaliar o instrumento e opinar sobre o conteúdo. Ressalta-se que 2 (dois) especialistas possuem experiência em projetos de gestão baseada em processos em prefeituras municipais, enquanto 1 (um) têm experiência em projetos em universidade federal, o que enriqueceu ainda mais as avaliações e contribuições.

O encontro aconteceu remotamente, por meio do *Google Meet*. Primeiro, apresentamos o conteúdo (modelo conceitual, definições do construto e das dimensões, sistemática de pontuação) e, em seguida, solicitamos que avaliassem o conjunto de itens de cada dimensão, as respectivas escalas e a pontuação atribuída. Cada análise de validação durou cerca de 2 (duas) horas, pois, durante as avaliações, os especialistas pediam a justificativa de alguns itens e das pontuações atribuídas. Ao final desse processo, realizamos os ajustes recomendados (cf. Apêndice B).

A **validade de face** corresponde ao grau o quanto os itens são apropriados para o construto e para a mensuração. Com esta validade, buscamos avaliar o nível de praticidade, pertinência e representatividade da ferramenta de mensuração (Costa, 2011). Vale ressaltar que a validade de face foi utilizada para avaliar o instrumento de mensuração completo, desde a apresentação inicial até a sistemática de pontuação.

A operacionalização dessa validação ocorreu com 10 (dez) estudiosos da área de mensuração, em vários momentos: no primeiro momento, enviamos o instrumento (via *Whasapp*) para cada um deles e pedimos que emitissem sua avaliação; cerca de 8 (oito) dias depois, utilizamos o momento em que todos estavam reunidos em sala de aula e pedimos que sugerissem as melhorias; em seguida, realizamos os ajustes recomendados e reenviamos (via

Whasapp) para uma outra rodada de avaliação; por último, cerca de 15 (quinze) dias depois, apresentamos novamente o instrumento para todos ao mesmo tempo na sala de aula e realizamos os últimos ajustes recomendados, conforme detalhado no relatório de face e conteúdo (cf. Apêndice B).

Níveis de maturidade

Os níveis de maturidade são rótulos ordinais que significam estágios de maturidade sobre determinado domínio, indicando a situação das práticas gerenciais de uma determinada dimensão e apontando um caminho para a melhoria do desempenho organizacional (Kohlegger, Maier, & Thalmann, 2009; Souza & Gomes, 2015; Team, 2006). No modelo M³-PM, propomos 5 (cinco) níveis de maturidade em GBP por dimensão, que vão caracterizar o nível de maturidade em que a unidade se encontra e mostrar os demais níveis.

Relativo à dimensão “Competências das pessoas em GBP”, temos um nível de maturidade mínimo quando ninguém tem conhecimento sobre GBP e máximo quando praticamente todas as pessoas possuem conhecimento sobre GBP. Da mesma forma, na dimensão “Práticas atuais de GBP”, o nível de maturidade mínimo acontece quando não há nenhum processo mapeado e documentado, e o máximo é quando praticamente todos os processos da unidade foram mapeados e documentados, com indicadores de desempenho definidos, medidos e acompanhados e a cadeia de valor estruturada.

Na dimensão “Gestão de dados e Tecnologia da Informação”, a maturidade mínima parte da não estruturação da unidade de TI e da não organização dos dados, até o nível máximo, quando há unidade de TI estruturada e os dados são organizados e usados por meio de painéis de indicadores para acompanhar o desempenho dos processos. Já na dimensão “Dinâmica Organizacional”, temos um nível de maturidade mínimo quando ninguém tem predisposição à mudança organizacional e nenhum tipo de apoio da liderança com iniciativas de GBP, e máximo quando há um escritório de processos estruturado, praticamente todas as pessoas da unidade têm predisposição à mudança organizacional e há um apoio muito forte da liderança para as ações de GBP.

Variações entre essas condições definem os demais níveis da escala. Na Tabela 33, descrevemos nossa proposta de delimitação de níveis de cada dimensão do M³-PM:

Tabela 33

Caracterização dos níveis de maturidade por dimensões

Níveis	Descrição
--------	-----------

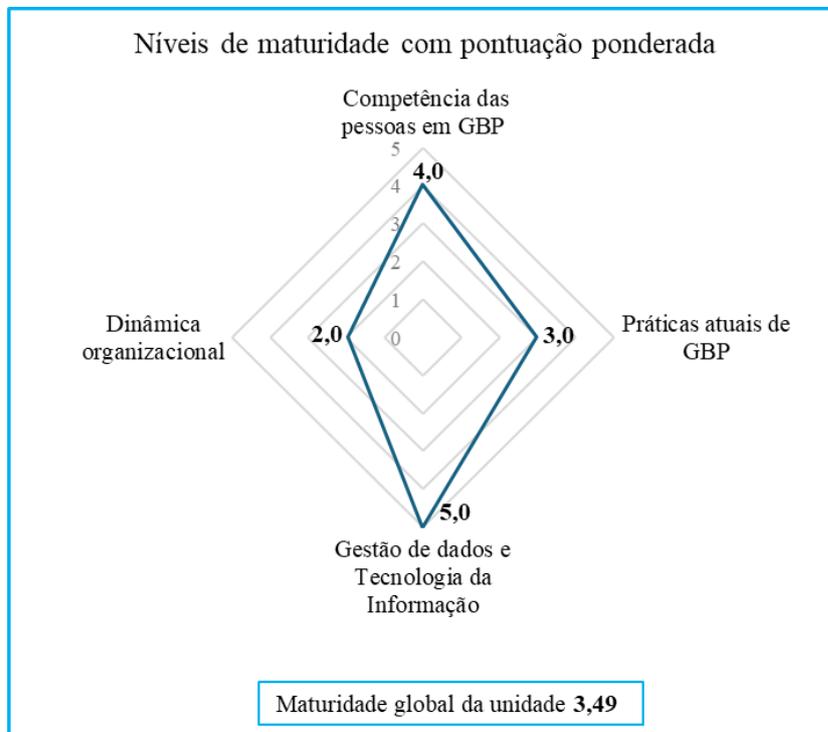
	Competências das pessoas em GBP	Práticas atuais de GBP	Gestão de dados e TI	Dinâmica organizacional
Nível 1	As pessoas da unidade não sabem o que significa GBP.	Não existe nenhum processo mapeado e documentado.	Os dados não são organizados e não há unidade de TI estruturada.	Não há unidade de gestão de processos estruturada. As pessoas não estão dispostas a aceitar mudanças nos processos, e a liderança não reconhece a importância da GBP.
Nível 2	Pelo menos 1 (uma) pessoa do operacional ou liderança sabe o que significa a GBP, compreende o processo em que atua, a sua importância, os resultados esperados e a interação com outros processos.	Há pelo menos 1 (um) processo mapeado e padronizado na unidade, com benefícios claros e algum indicador de desempenho.	Os dados são organizados em papéis e planilhas, e o setor de TI trabalha de forma desintegrada com a gestão de processos.	Poucas pessoas estão preparadas e têm facilidade para acompanhar mudanças nos processos. Poucos processos possuem responsáveis formalizados e não existe escritório de processos estruturado.
Nível 3	Várias pessoas possuem conhecimento intermediário sobre a GBP, sendo que pelo menos 1 (uma) possui experiência de mais de 1 (um) ano em práticas de análise e melhoria de processos.	Poucos processos foram mapeados e documentados. Há alguns indicadores de desempenho e existe alguma metodologia de modelagem de processos.	Há unidade de TI com infraestrutura de suporte aos processos e alguns dados são gerados através de sistemas, mas organizados em planilhas.	Várias pessoas aceitam e estão preparadas culturalmente para as mudanças nos processos e compreendem o impacto das mudanças em outros processos. Algumas decisões sobre GBP são realizadas em equipe e há um reconhecimento moderado da liderança da necessidade de GBP para melhorar o desempenho da unidade.
Nível 4	A maioria das pessoas da unidade sabem o que é a GBP, sendo que pelo menos 1 (uma) possui conhecimento avançado e experiência de 2 (dois) a 3 (três) anos em práticas de análise e melhoria de processos.	Vários processos foram mapeados, alguns com indicadores definidos e mensurados, e há um nível de alinhamento forte entre as decisões e o desempenho dos processos.	A unidade de TI é estruturada e desenvolve soluções que são adotadas pelos colaboradores para apoiar os processos, e os dados são organizados em sistemas isolados.	A maioria das pessoas estão preparadas culturalmente para as mudanças nos processos e possuem proatividade em ações de melhoria. Existe unidade de gestão de processos estruturada e com forte reconhecimento da necessidade de investimentos pela liderança.
Nível 5	Praticamente todas as pessoas possuem conhecimento sobre a GBP, entre elas pelo menos um especialista com experiência acima de 4 (quatro) anos, e há ações de avaliação e capacitação das pessoas com base em processos.	Praticamente todos os processos da unidade foram mapeados e documentados, por meio de metodologias padronizadas de modelagem, de melhoria e de gerenciamento dos processos. Os processos são acompanhados por indicadores de desempenho, e a unidade possui cadeia de valor estruturada e carta de serviços disponibilizadas para os cidadãos.	A unidade de TI é bem estruturada, com projetos definidos para apoiar os processos, a partir de decisões no comitê de governança. Os dados são gerados e organizados em sistemas integrados, sendo disponibilizados pontualmente em painéis de dados com o apoio de um especialista em gestão de dados.	Praticamente todas as pessoas possuem facilidade de se adaptar às mudanças nos processos e possuem proatividade em ações de melhoria dos processos, com um forte comprometimento da liderança. O escritório de processos é estruturado e praticamente todos os processos possuem “donos” formalizados que prestam conta pelo desempenho.

Essas descrições caracterizam cada nível de maturidade das dimensões, o que proporciona uma visualização mais clara do nível de maturidade em GBP e do próximo estágio a ser alcançado, conforme foi utilizado nos modelos de Harmon (2004), Rosemann e De Bruin (2005), Lee *et al.* (2007), Hammer (2007), McCormack (2009) e Rohloff (2009).

No final, será extraída uma média global dos níveis de maturidade das dimensões para se obter uma ideia da maturidade geral. No entanto, o foco no modelo não é entregar uma nota única, mas sim um “vetor” de níveis, visualizado no gráfico de radar, como demonstraremos a seguir no relato da aplicação empírica.

Figura 25

Gráfico com resultados de maturidade por dimensões



Por exemplo, em uma secretaria municipal específica, o sumário de maturidade será algo como: Competências das Pessoas – 4; Práticas atuais – 3; Dados e TI – 5; Dinâmica organizacional – 2. A Figura 25 ilustra esse exemplo, além do detalhamento sobre em quais dimensões há maior ou menor grau de maturidade, indicaremos a condição Global – 3,49. Por este resultado, o nível de maturidade da unidade será de moderada para alta na escala de 1 a 5.

A seguir, demonstraremos o teste empírico de demonstração de validade do modelo de mensuração de maturidade organizacional em GBP para prefeituras municipais – M³-PM.

4.5 Aplicação e validação do m³-pm

A realização do teste empírico ocorreu por meio da aplicação do instrumento de coleta em 6 (seis) secretarias de 3 (três) municípios da Região do Cariri, interior do Ceará, no Brasil. A aplicação ocorreu no mês de outubro de 2024, logo após as eleições municipais porque entendemos que realizar antes das eleições poderia prejudicar a obtenção de respostas corretas, pois os gestores estavam concentrados em resolver as demandas acumuladas. A seguir, detalhamos os passos seguidos até o alcance do objetivo de verificar a validade do modelo de mensuração, de acordo com as orientações de Costa (2011).

- Amostra de pesquisa

As secretarias de administração e cultura foram escolhidas como campo de teste porque, a partir da nossa experiência, percebemos que essas duas áreas se diferenciam pelos processos que executam, perfis de colaboradores, objetivos e metas, universos de atuação, públicos beneficiados e estrutura setorial. Em outras palavras, são unidades que, por sua natureza de atuação, são administrativa e culturalmente diferentes, e essas diferenças oferecem uma boa perspectiva de teste para esse modelo, pois devem ser captadas e apontadas em níveis de maturidade nas dimensões do modelo.

Já os municípios foram escolhidos pela acessibilidade e por características como quantidade de habitantes, arrecadação e Produto Interno Bruto (PIB) *per capita*, que podem ser indicadores do tamanho estrutural e fazer diferença entre os níveis de maturidade das dimensões avaliadas. A cidade de Juazeiro do Norte é o maior município dentre os escolhidos, com 286.120 residentes, sendo o terceiro mais habitado do estado do Ceará, com arrecadação de R\$ 976 milhões em 2023 (IBGE, 2024) e PIB *per capita* de R\$ 18 mil, posicionando-se como a 6^a entre as maiores economias municipais do Ceará (Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará [IPECE], 2023).

Os outros municípios têm portes menores: em ordem decrescente, vem Assaré, com 21 mil residentes, R\$ 127 milhões em arrecadação e R\$ 10 mil em PIB *per capita*, e Santana do Cariri, com 17 mil residentes, R\$ 89 milhões de arrecadação e PIB *per capita* de R\$ 9 mil em 2023 (cf. Tabela 10).

Tabela 34

Caracterização dos municípios participantes do teste empírico

Características	Municípios		
	Assaré	Juazeiro do Norte	Santana do Cariri
Residentes	21 mil	286 mil	17 mil
Arrecadação	R\$ 127 milhões	R\$ 976 milhões	R\$ 89 milhões
PIB <i>per capita</i>	R\$ 10 mil	R\$ 18 mil	R\$ 9 mil
Distância para Juazeiro do Norte	90 km	-	64 km
Distância para Fortaleza	473 km	510 km	532

A localização geográfica também foi um fator de escolha dos municípios, já que a distância era determinante para possibilitar o deslocamento para a aplicação presencial do instrumento. O município de Juazeiro do Norte se tornou a referência de aplicação, pois foi o primeiro a aceitar participar da pesquisa. Sendo assim, os municípios mais próximos foram os escolhidos. A maior distância foi de 90 km de Juazeiro do Norte para Assaré e para Santana do Cariri, de 64 km, percorridos com carro próprio.

Outro aspecto importante para escolha do município foi o conhecimento prévio de práticas de GBP. Sabíamos que Juazeiro do Norte possui iniciativas de GBP, enquanto Assaré e Santana do Cariri não. Todos esses fatores (porte, distância e práticas existentes) determinaram a escolha dos municípios, formando uma amostra heterogênea e, conseqüentemente, propiciando um teste mais rico do modelo de mensuração de maturidade M³-PM.

Por estes recortes, apresentamos a Tabela 35, com a expectativa de maturidade por unidade avaliada, a indicação do nível presumido, assim como a justificativa:

Tabela 35

Expectativa de maturidade das unidades municipais

Unidade	Expectativa de maturidade	Justificativa
Secretaria de Administração de Assaré	As dimensões “Competências das pessoas”, “Dinâmica organizacional” e “Gestão de dados e tecnologia da informação” abaixo do nível 1. A dimensão “Práticas atuais de GBP” acima do nível 1 e a maturidade geral abaixo do nível 1.	Apesar de ser uma secretaria de um município de pequeno porte, é fiscalizada por órgãos de controle com frequência e segue normas e leis específicas que descrevem alguns processos (ex.: lei de licitações). No entanto, a maioria das pessoas não possuem formação técnica, como Administração e Contabilidade, e não têm conhecimento em GBP.
Secretaria de Cultura de Assaré	Todas as dimensões com maturidade abaixo do nível 1 e a maturidade geral abaixo de 1.	Secretaria pouco técnica, que, apesar de atender a editais, não possui processos com alta complexidade de execução e a sua fiscalização por órgãos de controle é menos frequente. As pessoas possuem formação, em geral, em áreas como Artes, Audiovisual e Produção Cultural. Além disso, é um município de pequeno porte.
Secretaria de Administração de Juazeiro do Norte	Nas dimensões “Competências das pessoas”, “Práticas atuais de GBP” e “Dinâmica organizacional” com	Secretaria técnica, com normas e leis específicas que descrevem alguns processos (ex.: lei de licitações), pessoas com formação em áreas técnicas como

	maturidade acima do nível 3. A dimensão “Gestão de dados e tecnologia da informação” acima do nível 2 e a maturidade geral acima de 3.	Administração, Contabilidade, com conhecimentos em GBP. Além disso, é um município de médio porte, com alta complexidade de processos e alto grau de fiscalização por órgãos de controle.
Secretaria de Cultura de Juazeiro do Norte	Todas as dimensões com maturidade abaixo do nível 1 e a maturidade geral abaixo do nível 1.	Secretaria pouco técnica, que, apesar de atender a editais, não possui processos com alta complexidade de execução e a sua fiscalização por órgãos de controle é menos frequente. As pessoas possuem formação, em geral, em áreas como Artes, Audiovisual e Produção Cultural. É um município de médio porte e de grande demanda cultural.
Secretaria de Administração de Santana do Cariri.	A dimensão “Práticas atuais de GBP” acima do nível 1 e as dimensões “Competências das pessoas”, “Dinâmica organizacional” e “Gestão de dados e tecnologia da informação” abaixo do nível 1. A maturidade geral abaixo do nível 1.	Apesar de ser uma secretaria de um município de pequeno porte, é fiscalizada por órgãos de controle com frequência e segue normas e leis específicas que descrevem alguns processos (ex: lei de licitações). No entanto, a maioria das pessoas não possuem formação técnica, como Administração e Contabilidade, e não têm conhecimento em GBP.
Secretaria de Cultura de Santana do Cariri	Todas as dimensões com maturidade abaixo do nível 1 e a maturidade geral abaixo de 1.	Secretaria pouco técnica, que, apesar de atender a editais, não possui processos com alta complexidade de execução e a sua fiscalização por órgãos de controle é menos frequente. As pessoas possuem formação, em geral, em áreas como Artes, Audiovisual e Produção Cultural. Além disso, é um município de pequeno porte.

- Aplicação do modelo

O objetivo do teste empírico era verificar se o modelo mensurava a maturidade em GBP das secretarias municipais. A aplicação ocorreu presencialmente, com o uso do instrumento de coleta impresso, no ambiente de trabalho do gestor, e durou entre 30 e 60 minutos. Os respondentes variaram em cada município por questões de adequação do instrumento: em Juazeiro do Norte, ele foi respondido pelo coordenador do escritório de processos; em Santana do Cariri, os respondentes foram a secretária de planejamento e administração e o secretário de cultura; em Assaré, a representante da secretaria de administração foi a controladora, pois o secretário não tinha disponibilidade na agenda, e o representante da secretaria de cultura foi o próprio secretário de cultura.

As diferenças entre os perfis demonstraram que o respondente que possui conhecimento em GBP tem mais facilidade e segurança nas respostas fornecidas, como no caso do coordenador do escritório de processos de Juazeiro do Norte.

Esse objetivo foi alcançado e o instrumento validado, pois os resultados mostram que o instrumento detectou o nível de maturidade em GBP entre secretarias da mesma área, mas de prefeituras de portes diferentes e entre secretarias de áreas diferentes dentro da mesma prefeitura. Apresentamos a tabela 36, que mostra a expectativa e os resultados de maturidade mensurados por secretaria de administração.

Tabela 36*Níveis de maturidade por secretarias municipais de administração*

Níveis de maturidade	Assaré		Juazeiro do Norte		Santana do Cariri	
	Administração		Administração		Administração	
	Expectativa	Realidade	Expectativa	Realidade	Expectativa	Realidade
Competência das pessoas em GBP	>1	0,8	>3	2,5	<1	1,4
Práticas atuais de GBP	>1	0,4	>3	2,0	>1	0,4
Gestão de dados e TI	<1	0,5	>2	0,7	<1	0,7
Dinâmica organizacional	<1	1,8	>3	3,1	<1	1,8
Total Consolidado	<1	0,86	>3	2,06	<1	1,08

A Tabela 37 mostra a expectativa e os resultados de maturidade mensurados por secretaria de cultura.

Tabela 37*Níveis de maturidade por secretarias municipais de cultura*

Níveis de maturidade	Assaré		Juazeiro do Norte		Santana do Cariri	
	Administração		Administração		Administração	
	Expectativa	Realidade	Expectativa	Realidade	Expectativa	Realidade
Competência das pessoas em GBP	<1	0,0	<1	0,0	<1	0,0
Práticas atuais de GBP	<1	0,0	<1	0,4	<1	0,0
Gestão de dados e TI	<1	0,2	<1	0,1	<1	0,1
Dinâmica organizacional	<1	1,6	<1	0,8	<1	0,6
Total Consolidado	<1	0,45	<1	0,31	<1	0,17

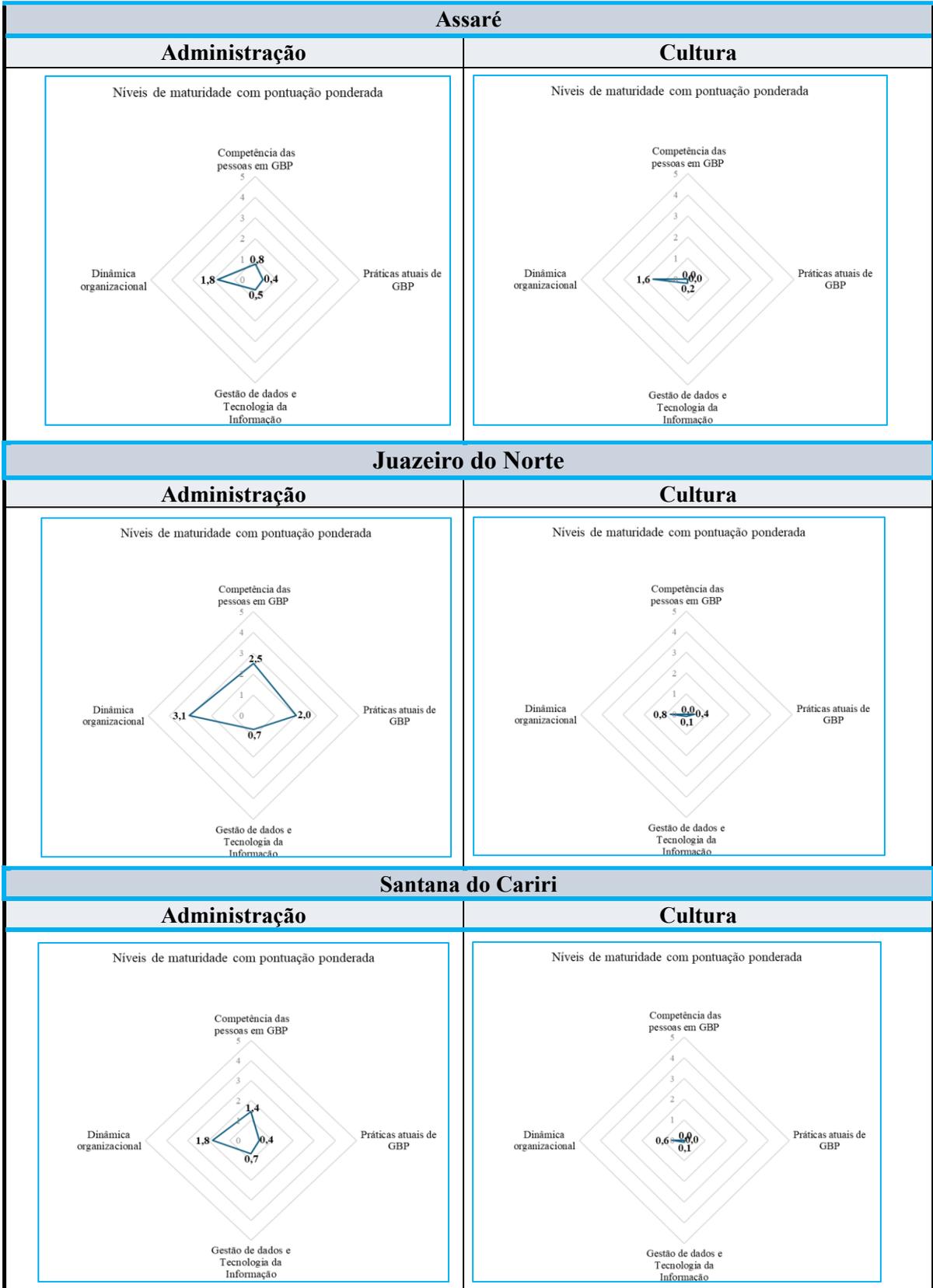
As expectativas de maturidade foram definidas a partir da minha experiência em projetos de GBP em prefeituras municipais e por conhecer a dinâmica gerencial das prefeituras escolhidas.

As diferenças que havíamos previstas foram detectadas pela escala de mensuração, demonstrando que há diferença entre as secretarias que possuem maior fiscalização dos processos e com maior risco envolvido, que nesse caso, foram as secretarias de administração com maiores níveis de maturidade.

A Tabela 38 mostra os gráficos representativos dos resultados das dimensões.

Tabela 38

Gráficos representativos dos resultados da maturidade por dimensões



Como visto, o M³-PM identificou um nível de maturidade maior, de forma geral, nas secretarias de administração em relação às secretarias de cultura. Essa diferença era prevista, e essa mensuração é uma evidência de validade do modelo. Outra evidência que sinaliza a validade do modelo é que foi identificado um maior nível de maturidade na secretaria onde sabíamos que existiam práticas em GBP, como no caso da secretaria de administração de Juazeiro do Norte, que foi a unidade que apontou maior nível de maturidade entre todas, com 2 (duas) dimensões acima do nível 2 de maturidade e 1 (uma) com nível de maturidade acima de 3.

Vale ressaltar também que o modelo é sensível na detecção da maturidade, visto que foi possível diferenciar os níveis de maturidade entre as secretarias onde sabíamos que não existia quase nenhuma iniciativa de GBP das dimensões do modelo (por exemplo, as secretarias de cultura). Esse ponto é importante porque demonstra que o modelo tem um bom nível de precisão na mensuração, ou seja, tem evidência de validade, conforme ressalta Costa (2011), havendo, ainda assim, possibilidade de melhorias.

Deste modo, depois da aplicação, vimos que a dimensão “Práticas atuais” não estava muito sensível às mudanças por conta do item “[12] A prefeitura divulga a carta de serviços dos principais processos?”, que é uma determinação legal, ou não seja, não se diferencia por unidade. Então, como esse item pontuava 10 pontos e todas as unidades devem cumpri-lo, elas já iniciavam o instrumento com uma pontuação de 10 pontos (por exemplo, as secretarias de cultura), o que impactava negativamente na diferenciação de uma unidade para outra, já que os demais itens possuem pontuação inferior.

Por isso, decidimos excluir o item [12] e aumentar a pontuação do item “[1] ... dos processos dessa unidade são mapeados e documentados (portfólio, manual; guia; cadeia de valor)”. Assim, a pontuação que era de 0/1,25/2,5/5/7,5 foi ajustada para 0/7,5/10/15/20, porque julgamos que esse item possui um peso maior em relação aos demais. Além disso, impacta no conjunto dos demais itens da dimensão “Práticas atuais em GBP”.

A seguir, tecemos as considerações finais dessa aplicação empírica, que foi o último passo do teste e validação do modelo.

4.6 Considerações finais

Este estudo objetivou desenvolver e validar uma escala de mensuração do nível de maturidade de secretarias municipais para práticas de GBP. O estudo é a segunda etapa da construção do modelo M³-PM, complementando, portanto, o Estudo 2, no qual se apresenta

uma visão geral do campo, dos seus avanços e das suas limitações, bem como se apontam as oportunidades de contribuição que culminaram na validação das dimensões, nas definições e no modelo teórico do construto, os quais serviram de fundamento para o desenvolvimento deste estudo.

A partir dessas construções conceituais, inicialmente fizemos um esforço de levantamento de variáveis que comporiam a escala de mensuração. Em seguida, foi feito um esforço empírico qualitativo junto a estudiosos de teoria da mensuração para validação de face e de conteúdo da escala. Esse momento foi essencial para ajustar a escala para a fase de validação empírica, que ocorreu com 6 (seis) secretarias municipais de 3 (três) prefeituras municipais, proporcionando o teste prático.

Após a finalização das análises, o objetivo deste estudo foi alcançado e os resultados desses procedimentos responderam todos os nossos questionamentos introdutórios: qual o instrumento adequado para mensurar essas dimensões? Quais variáveis conseguem medir cada dimensão? Devemos utilizar quais escalas e como vamos aferir os resultados?.

Temos, então, uma escala completa (cf. Apêndice C), com potencial de contribuição prática. Entregamos, ainda, uma contribuição metodológica, com a descrição detalhada do processo de construção da escala e as justificativas das decisões tomadas durante esse processo, o que pode ajudar outros pesquisadores a desenvolverem outras escalas em diversas áreas.

Cabe apontarmos algumas limitações deste estudo. A primeira refere-se ao perfil das secretarias participantes, pois acreditamos que o instrumento poderia ser testado em outras secretarias além da administração e da cultura. A segunda limitação é a regionalização das prefeituras participantes (Cariri cearense), pois a escala poderia ter sido testada em secretarias de outras regiões do Brasil, como Norte, Sul e Sudeste. Por fim, a terceira limitação é o porte da prefeitura, pois a maior prefeitura que testamos tem 303 mil residentes. Nesse sentido, são oportunos, posteriormente, testes da escala em outras regiões, em outras secretarias e em prefeituras de maior porte.

Por fim, apontamos alguns direcionamentos para pesquisas futuras. O primeiro é a indicação de pesquisas que analisam a relação entre maturidade organizacional em GBP e outras áreas de interesse, como a Gestão Baseada em Competências (GBC) e a Gestão Baseada em Dados (GBD) no contexto das prefeituras municipais. São problemas para potenciais explorações futuras: qual o nível de maturidade em GBP que uma prefeitura deve alcançar para aumentar as chances de sucesso no desenvolvimento de um projeto de GBC ou GBD? Essa é uma perspectiva teórica interessante, porque integra a GBP com outras áreas essenciais (pessoas e dados), e também prática, porque pode gerar impactos significativos para o desempenho da

gestão pública municipal.

Outra perspectiva de pesquisa consiste em analisar como a mensuração da maturidade em GBP impacta na melhoria do desempenho das secretarias municipais. A pergunta de interesse seria: a partir da mensuração da maturidade em GBP, quais ações executar para melhorar o desempenho da secretaria municipal? Esse estudo seria um desdobramento com possibilidade de contribuição gerencial, uma vez que poderia clarear o caminho dos gestores públicos municipais e potencializar as chances de melhorar o desempenho organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta tese, partimos do entendimento de que a padronização é um fenômeno associado ao movimento da racionalização, que alcança as organizações por diversos caminhos, dentre eles a Gestão Baseada em Processos (GBP). Dessa forma, articulamos o desenvolvimento teórico e empírico deste trabalho sob a ótica de três temas principais, que foram: **racionalidade, padronização e GBP**. Diante desse entendimento, surgiram alguns desafios de pesquisa, como a necessidade de construção intelectual e operacional, assim como o alcance dos objetivos com contribuições teóricas, metodológicas e práticas.

O primeiro desafio (abordado no Estudo 1) referiu-se à **compreensão do fenômeno da padronização e sua associação ao movimento da racionalização, bem como à maneira como esses movimentos alcançam as organizações com as práticas de GBP**. O estudo para o alcance desse objetivo foi o **ensaio teórico**, que trouxe a construção intelectual deste trabalho. Mostramos inicialmente que não há problema na existência de padrões, mas sim na forma como esses padrões devem ser aplicados, desde o saber “o que” até o “como” fazer uso deles. Como visto, essa compreensão teórica provocou a necessidade da instrumentalização.

Partindo da percepção da necessidade de as prefeituras municipais saberem o “que” e “como” padronizar, apontamos **o segundo desafio** (abordado no Estudo 2) desta tese, que foi **desenvolver um modelo de dimensionamento de maturidade organizacional em práticas de GBP**. A identificação e a validação das dimensões, por meio de um estudo empírico, foi essencial porque nos direcionou para um caminho mais assertivo rumo à gestão baseada em processos, ao lançar luz sobre o que as prefeituras municipais precisam priorizar para melhorar seu desempenho. Vimos que há vários estudos sobre os modelos de mensuração de maturidade, mas com algumas limitações, as quais motivaram **o terceiro desafio (Estudo 3)**, que foi **desenvolver e validar uma escala de mensuração do nível de maturidade de secretarias municipais para práticas de GBP**. Desenvolvemos a escala de mensuração do M³-PM para que suprisse as limitações identificadas na literatura, através de um estudo empírico.

O Estudo 3 complementou o Estudo 2, que, sob o alicerce teórico do Estudo 1, formaram o produto desta tese e consolidaram o alcance do objetivo geral da tese, que foi o **modelo integrativo de incorporação, mensuração e melhoria das dimensões da gestão por processos para preparar as prefeituras municipais para a Gestão Baseada em Processos sob a ótica da teoria da padronização**. Conforme os resultados expostos, este desafio foi plenamente alcançado.

Todo esse esforço de pesquisa gerou diversas contribuições. Conseguimos viabilizar a

construção de uma “ponte de interlocução” da teoria da racionalização para um contexto contemporâneo prático de Administração, à luz do fenômeno da padronização e da perspectiva da abordagem da GBP. Esse “alicerce teórico” da abordagem GBP permitiu direcionar a proposição de ações práticas necessárias para melhorar a GBP no cotidiano organizacional [Estudo 1]. Tivemos, então, **contribuição metodológica e conceitual**, com a validação do modelo conceitual de dimensionamento da maturidade em práticas de GBP [Estudo 2], no qual validamos as dimensões de maturidade para o contexto das prefeituras municipais, sugerimos novas definições para cada uma delas e para o construto principal. Também apresentamos **contribuição metodológica e prática**, com o desenvolvimento e a validação da escala de mensuração completa [Estudo 3], com o instrumento de coleta, metodologia de aplicação, sistemática de pontuação e níveis de maturidade. Pelo conjunto da proposta, entendemos ter, ainda, uma potencial **contribuição social**, com a proposição de um caminho que poderá ser seguido pelos gestores municipais para melhorarem a eficiência dos processos, o desempenho da gestão municipal e, conseqüentemente, para prestarem um melhor serviço à sociedade.

As limitações e sugestões foram apontadas em cada um dos estudos, mas vale reforçar que esta tese poderia ser complementada com um estudo de proposição, análise e validação das ações gerenciais para a melhoria da maturidade em GBP. Em outras palavras, a partir dos resultados de maturidade de cada dimensão, caberia explorar ainda mais quais caminhos estratégicos a gestão municipal poderia seguir e aumentar seu nível de maturidade; e quais outras perspectivas (como política, resistência à mudança) devem ser levadas em consideração para aumentar o sucesso das ações.

Por exemplo, nas cidades onde aplicamos a escala que apresentaram baixo nível de maturidade, como Assaré e Santana do Cariri, visualizamos como uma estratégia inicial a implementação do escritório de processos. É a partir de um setor com foco em GBP que as outras dimensões irão evoluir em direção a ela, pois as pessoas serão treinadas e conviverão com essa abordagem, os processos serão mapeados e documentados, a unidade de TI será estruturada para atender as demandas de melhoria de processos e a dinâmica organizacional se tornará culturalmente mais alinhada à GBP.

Nesse sentido, recomendamos o desenvolvimento de um estudo que gere contribuições gerenciais, como demonstrado na Figura 26.

Figura 26*Recomendação de pesquisa futura*

Sugerimos uma pesquisa que desenvolva um modelo de GBP considerando os determinantes da resistência à mudança organizacional para definição das estratégias de GBP. Esse modelo complementa os estudos desenvolvidos nesta tese e alcança outra perspectiva de contribuição teórica e prática, que é a gerencial, essencial para o desenvolvimento do campo da Administração.

REFERÊNCIAS

- Andrade, E., Rasoto, V. I., & Carvalho, H. A. (2018). Gerenciamento de processos nas Instituições Federais de ensino superior Brasileiras. *Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento*, 7(2), 171-201.
- Association of Business Process Management Professionals (ABPMP) (2024). *Certificação*. <https://www.abpmp-br.org/certificacao/certificacao-cbpp/>
- Association of Business Process Management Professionals (ABPMP). (2023). *Guia para BPM*. <https://www.abpmp-br.org/produto/guia-para-bpm-corpo-comum-de-conhecimento-bpm-cbok-versao-4-0/>
- Association of Business Process Management Professionals (ABPMP). (2013). *Cbok - Guia para o gerenciamento de processos de negócio corpo comum de conhecimento*. https://ep.ifsp.edu.br/images/conteudo/documentos/biblioteca/ABPMP_CBOK_Guide__Portuguese.pdf
- Association of Business Process Management Professionals (ABPMP). (2023). *BPPM CBOOK: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio: Corpo Comum de Conhecimento*. v 4.0. Brasília.
- Badakhshan, P., Scholta, H., Schmiedel, T., & vom Brocke, J. (2023). A measurement instrument for the “ten principles of good BPM”. *Business Process Management Journal*, 29(6), 1762-1790.
- Bakotic, D., & Krnic, A. (2017). Exploring the relationship between business process improvement and employees’ behavior. *Journal of Organizational Change Management*, 30 (7), 1044-1062. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2016-0116>.
- Bandara, W., Van Looy, A., Rosemann, M., & Meyers, L. (2021). A call for ‘holistic’ business process management. *Proceedings of the International Workshop on BPM Problems to Solve Before We Die (PROBLEMS 2021)*, Sun SITE Central Europe (CEUR), 6-10.
- Barbieri, C. (2020). *Governança de dados: práticas, conceitos e novos caminhos*. Alta Books.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Baldam, R., VALLE, R., PEREIRA, H., HILST, S., ABREU, M., & SOBRAL, V. (2007). *Gerenciamento de processos de negócios: BPM–Business Process Management*. São Paulo: Érica.
- Beerepoot, I., Di Ciccio, C., Reijers, H.A., Rinderle-Ma, S., Bandara, W., Burattin, A., Calvanese, D., Chen, T., Cohen, I., Depaire, B., Di Federico, G., Dumas, M., van Dun, C., Fehrer, T., Fischer, D.A., Gal, A., Indulska, M., Isahagian, V., Klinkmüller, C., Kratsch, W., Leopold, H., Van Looy, A., Lopez, H., Lukumbuzya, S., Mendling, J., Meyers, L., Moder, L., Montali, M., Muthusamy, V., Reichert, M., Rizk, Y., Rosemann, M., Röglinger, M., Sadiq, S., Seiger, R., Slaats, T., Simkus, M., Someh, I.A., Weber, B., Weber, I., Weske, M. and Zerbato, F. (2023). The biggest business process management problems to solve before we die.

Computers in Industry, 146, 103837. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2022.103837>.

Bertalanffy, L. (1968). *General System Theory: Foundations, Development*. George Braziller.

Bown, Chad P. (2020). How the United States Marched the Semiconductor Industry into its Trade War with China (December 30, 2020). *East Asian Economic Review*, 24(4), 349-388. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3766574>

Brasil. (1862). *Lei quebra-quilos*. https://www.camara.leg.br/Internet/InfDoc/conteudo/colecoes/Legislacao/leis1862/leis%201862_01.pdf#page=8

Brasil. (2008). *Decreto nº 6.583, de 29 de setembro de 2008*. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/decreto/d6583.htm

Brasil. (2018). *Resolução CNE/CES nº 7, de 18 de dezembro de 2018*. http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=104251-rces007-18&category_slug=dezembro-2018-pdf&Itemid=30192

Brasil. (2019). *Portaria nº 2.979, de 12 de novembro de 2019*. https://www.gov.br/saude/pt-br/composicao/saps/previne-brasil/legislacao/legislacao-especifica/programa-previne-brasil/2019/prt_2979_12_11_2019.pdf/view

Brasil. (2021). *Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021 - Lei de Licitações e Contratos Administrativos*. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/14133.htm

Brasil. (2023). *Censo da educação superior*. <https://www.gov.br/inep/pt-br/centrais-de-conteudo/acervo-linha-editorial/publicacoes-institucionais/estatisticas-e-indicadores-educacionais/resumo-tecnico-do-censo-da-educacao-superior-2022>

Brasil. (2024). *Sistema de informação em saúde para a atenção básica (SISAB)*. <https://sisab.saude.gov.br/>

Bresser-Pereira, L. C. (2011). As duas fases da história e as fases do capitalismo. *Crítica e Sociedade*, 1(1), 168-189.

Brito, J. F. B. (2021) Não ao peso, não ao recrutamento: os Quebra-quilos e as autoridades públicas no Rio Grande do Norte (1874–1875). *Revista Galo*, (3), 53–73.

Brocke, J., & Rosemann, M. (Eds.). (2014). *Handbook on Business Process Management 1: Introduction, Methods, and Information Systems*. Springer.

Brunsson, N., Rasche, A., & Seidl, D. (2012). The dynamics of standardization: three perspectives on standards in organization studies. *Organization Studies*, 33(5-6), 613-632.

Busch, L. (2011). *Standards: Recipes for Reality*. MIT Press.

Bussab, W. O. & Morettin, P. A. (2017). *Estatística básica* (5. ed.). São Paulo: Saraiva.

Castka, P., Blind, K., & Prajogo, D. (2023). Standards and conformity assessment in global

supply chains. *International Journal of Production Economics*, 109017.

Ceará. (2024a). *Previne Brasil: Ceará triplica, em um ano, número de cidades com nota máxima no programa federal de financiamento da Atenção Básica*. <https://www.saude.ce.gov.br/2024/02/09/previne-brasil-ceara-triplica-em-um-ano-numero-de-cidades-com-nota-maxima-no-programa-federal-de-financiamento-da-atencao-basica/>

Ceará. (2024b). *Governo do Ceará lança Projeto de Braços Abertos para fortalecimento da Atenção Primária*. <https://www.saude.ce.gov.br/2024/04/18/governo-do-ceara-lanca-projeto-de-bracos-abertos/>

Comte, Auguste. (1978). *Curso de filosofia positiva*. Abril Cultural.

Conforto, E. C., Amaral, D. C., & Silva, S. D. (2011). Roteiro para revisão bibliográfica sistemática: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos. *Trabalho apresentado*, 8, 1-12.

Costa, F. J. (2011). *Mensuração e desenvolvimento de escalas: aplicações em Administração*. Rio de Janeiro.

Costa, F. J. (2022). *Análise de dados: procedimentos exploratórios*. João Pessoa.

Crease, Robert P. (2013). *A medida do mundo: a busca por um sistema universal de pesos e medidas*. Zahar.

Davenport, T. H. (1994). *Reengenharia de processo: como inovar na empresa através da tecnologia da informação*. Campus.

Davenport, T., & Short, J. (1990). The new industrial engineering: information technology and business process redesign. *Sloan Management Review*, 31(4), 11-27.

De Bruin, T. (2009). *Business process management: theory on progression and maturity* [Doctoral dissertation, Queensland University of Technology].

De Sordi, J. O. (2018). *Gestão por Processos: uma Abordagem da Moderna Administração*. Saraiva.

Donaldson, L., Knudsen, C., & Tsoukas, H. (2003). Organization theory as a positive science. In Donaldson, L., Knudsen, C., & Tsoukas, H. (Eds.). *The Oxford handbook of organization theory: Meta-theoretical perspectives*. Oxford University Press.

Donato H, & Donato M. (2019). Stages for Undertaking a Systematic Review. *Acta Média Portuguesa*, 32(3), 227-35.

Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). Fundamentals of Business Process Management. In *Springer eBooks*. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56509-4>

Escobar, C.A., Macias, D., McGovern, M., Hernandez-de-Menendez, M., & Morales-Menendez, R. (2022). Quality 4.0 – an evolution of Six Sigma DMAIC. *International Journal of Lean Six Sigma*, v. 13, n. 6, 1200-1238. <https://doi.org/10.1108/IJLSS-05-2021-0091>

- Faria, J. H. D., & Meneghetti, F. K. (2011). Burocracia como organização, poder e controle. *Revista de Administração de Empresas*, 51, 424-439;
- Ferreira, Aurélio Buarque de Holanda. (2010). *Padrão*. In Mini Aurélio: o dicionário da língua portuguesa (8. ed., pp. 556). Positivo.
- Fisher, D. M. (2004). The business process maturity model: a practical approach for identifying opportunities for optimization. *Business Process Trends*, 9(4), 11-15.
- Flick, U. (2008). *Introdução à pesquisa qualitativa*. Artmed.
- Ford, H. (2012). *Os Princípios da Prosperidade*. CRA/RJ.
- Fryt, Maciej. (2019). Process Maturity Models—Applicability and Usability Review. *World Scientific News*, (129), 51-71.
- Gartner. (2021). Gartner Identifies the Top Strategic Technology Trends for 2022. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2021-10-18-gartner-identifies-the-top-strategic-technology-trends-for-2022>
- Goody, J. (2019). *A Lógica da Escrita e a Organização da Sociedade*. Vozes.
- Grisold, T., Gross, S., Stelzl, K., vom Brocke, J., Mendling, J., Roeglinger, M., & Rosemann, M. (2022). The five diamond method for explorative business process management. *Business and Information Systems Engineering*, 64(2), 149-166. <https://doi.org/10.1007/s12599-021-00703-1>.
- Hammer, M. (2007). The process audit. *Harvard Business Review*, 85(4), 111.
- Hammer, M. (2014). What is Business Process Management? In *Springer eBooks* (pp. 3–16). https://doi.org/10.1007/978-3-642-45100-3_1
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *A Reengenharia da Empresa: Em Função dos Clientes, da Concorrência e das Grandes Mudanças da Gerência*. Campus.
- Harmon, P. (2004). Evaluating an organizations business process maturity. *Business Process Trends*, 2, 1-11.
- Harmon, P. (2015). The Scope and Evolution of Business Process Management. In: vom Brocke, J., Rosemann, M. (eds) *Handbook on Business Process Management 1*. International Handbooks on Information Systems. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-45100-3_3
- Harmon, P. (2019). *Business process change: a business process management guide for managers and process professionals*. Morgan Kaufmann.
- Harmon, P., & Garcia, J. (2020). BPTrends Report: The State of Business Process Management: 2020.

Harzheim, E., D'Avila, O. P., Ribeiro, D. de C., Ramos, L. G., Silva, L. E. da ., Santos, C. M. J. dos ., Costa, L. G. M., Cunha, C. R. H. da ., & Pedebos, L. A.. (2020). Novo financiamento para uma nova Atenção Primária à Saúde no Brasil. *Ciência & Saúde Coletiva*, 25(4), 1361–1374. <https://doi.org/10.1590/1413-81232020254.35062019>

Hochstetter, J., Vairetti, C., Cares, C., Ojeda, M. G., & Maldonado, S. (2021). A transparency maturity model for government software tenders. *IEEE Access*, 9, 45668-45682.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2024). *Brasil – Panorama*. <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/panorama>

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2024). *Cidades e estados – Assaré*. <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/ce/assare.html>

Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará. (2023). *IPECE divulga PIBs dos 184 Municípios do Ceará*. <https://www.ipece.ce.gov.br/2023/12/15/ipece-divulga-pibs-dos-184-municipios-do-ceara/>

International Standards Organization (ISO). (2023). *ISO Survey 2021*. <https://www.iso.org/the-iso-survey.html>.

Johansson, J., Thomsen, M., & Åkesson, M. (2023). Public value creation and robotic process automation: normative, descriptive and prescriptive issues in municipal administration. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 17(2), 177-191. <https://doi.org/10.1108/TG-11-2021-0193>

Juran, J. M. (1999). How to think about quality. In Juran, J. M., Godfrey A. B., Hoogstoel, R. E., & Schilling, E. G. (Eds.). *Quality-Control Handbook*. McGraw-Hill.

Kamakura, W., & Mazzon, J. A. (2016). Critérios de estratificação e comparação de classificadores socioeconômicos no Brasil. *Revista de Administração de Empresas*, 56(1), 55-70.

Kerpedzhiev, G. D., König, U. M., Röglinger, M. et al. (2021). An Exploration into future business process management capabilities in view of digitalization. *Business & Information Systems Engineering*, 63, 83–96. <https://doi.org/10.1007/s12599-020-00637-0>

Kerpedzhiev, G. D., König, U.M., Röglinger, M., & Rosemann, M. (2021). An exploration into future business process management capabilities in view of digitalization: results from a Delphi study. *Business and Information Systems Engineering*, 63(2), 83-96. <https://doi.org/10.1007/s12599-020-00637-0>.

Koelbel, A., & Rosemann, M. (2022). The early process catches the weak event: process latency and strategies for its reduction (pp. 55-69). *International Conference on Business Process Management*, Springer.

Kohlegger, M., Maier, R., & Thalmann, S. (2009). *Understanding maturity models. Results of a structured content analysis* (pp. 51-61). na.

Krukowski, K., & Raczyńska, M. (2019). Attributes of process maturity of public

administration units in Poland. *Administrative Sciences*, 9(4), 84.

Labaree, D. (2000). Resisting educational standards. *Phi Delta Kappan*, 82(1), 28-33.

Lee, J., Lee, D., & Kang, S. (2007). An overview of the Business Process Maturity Model (BPMM). In *Lecture notes in computer science* (pp. 384–395). https://doi.org/10.1007/978-3-540-72909-9_42

LinkedIn. (2024). *Página inicial*. <https://br.linkedin.com/>

Marietto, M. L. (2018). Observação participante e não participante: contextualização teórica e sugestão de roteiro para aplicação dos métodos. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 17(4), 05-18.

Marrella, A., Mecella, M., Pernici, B., & Plebani, P. (2019). A design-time data-centric maturity model for assessing resilience in multi-party business processes. *Information Systems*, 86, 62-78.

Matias-Pereira, J. (2010). A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. *Administração Pública e Gestão Social*, 2(1), 109-134.

McCormack, K., Willems, J., Van den Bergh, J., Deschoolmeester, D., Willaert, P., Indihar Štemberger, M., ... & Vlahovic, N. (2009). A global investigation of key turning points in business process maturity. *Business Process Management Journal*, 15(5), 792-815.

Mendes, K. M. C., Carnut, L., & Guerra, L. D. S. (2022). Cenários de práticas na Atenção Primária à Saúde no Sistema Único de Saúde e a neoseletividade induzida pelo “Programa Previne Brasil.” *JMPHC | Journal of Management & Primary Health Care | ISSN 2179-6750*, 14. <https://doi.org/10.14295/jmphc.v14.1186>

Mercedes, V. O., Vilchez, L. R. B., Pérez, L. M., Camus, C. N. R., Coronel, L. E. F., Dávila, K. S., & Julián, R. M. C. (2023). Gestión en procesos administrativos y la imagen institucional de una Municipalidad Provincial de Perú. *Revista De Climatología*, 23, 2145–2172. <https://doi.org/10.59427/rcli/2023/v23cs.2145-2172>

Millet, H. A. (1876). *Os quebra-quilos e a crise da lavoura (Vol. 5)*. Global Editora e Distribuidora.

Moher, D. *et al.* (2020). Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis protocols (PRISMA-P) 2020 statement. *Systematic Reviews*, 4(1), 1.

Motta, F. C. (1971). A teoria geral dos sistemas na teoria das organizações. *Revista de Administração De Empresas*, 11(1), 17–33. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901971000100003>

Moura, F. G. (2023). *Os Quebra-Quilos: uma análise documental acerca do advento de um movimento popular no Nordeste brasileiro, em particular nas Alagoas, durante o II Reinado*. Universidade Federal de Alagoas, Maceió, Brasil.

Murphy, C. N., & Yates, J. (2009). *The International Organization for Standardization (ISO): Global governance through voluntary consensus*. Routledge.

Ninitas, M. S. (2021). Concordar em discordar: análise discursivo-pragmática da polêmica verbal em textos de opinião sobre o Acordo Ortográfico de 1990. *Revista Da Associação Portuguesa De Linguística*, (8), 186–202. <https://doi.org/10.26334/2183-9077/rapln8ano2021a13>

O'Donovan, Peter & Bruton, Ken & O' Sullivan, Dominic. (2016). IAMM: A Maturity Model for Measuring Industrial Analytics Capabilities in Large-scale Manufacturing Facilities. *International Journal of Prognostics and Health Management*. 7. 10.36001/ijphm.2016.v7i4.2466.

Okoli, C., & Pawlowski, S. D. (2004). The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications. *Information & Management*, 42(1), 15-29.

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., . . . Moher, D. (2022). A declaração PRISMA 2020: diretriz atualizada para relatar revisões sistemáticas. *Revista Panamericana De Salud Pública*, 46, 1. <https://doi.org/10.26633/rpsp.2022.112>

Peters, J. (1999). Educational accreditation through ISO 9000. *Quality Assurance in Education*, 7(2), 85-89

Petersen, P. B. (1999). Total quality management and the Deming approach to quality management. *Journal of Management History*, 5(8), 468–488. doi:10.1108/13552529910290520

Portal da Transparência. (2024). *Transferências*. <https://portaldatransparencia.gov.br/transferencias?ano=2024>

Porter, M. E. (1989). *Vantagem Competitiva*. Campus.

Qian, C., Yu, K., Chen, N. C., Shen, W., Hou, S., & Lei, Y. (2023). When to adopt a new process management standard? An organizational learning perspective. *International Journal of Production Economics*, 263, 108939.

Ramos, A. G. (1983). *Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração*. Editora da Fundação Getúlio Vargas.

Rieti. (2024). *Tamura Suguru activities at Rieti*. https://www.rieti.go.jp/en/fellow_act/allcategory_top10_tamura-suguru.html

Röglinger, M., Pöppelbuß, J., & Becker, J. (2012). Maturity models in business process management. *Business Process Management Journal*, 18(2), 328–346. <https://doi.org/10.1108/14637151211225225>

Röglinger, M., Plattfaut, R., Borghoff, V., Kerpedzhiev, G., Becker, J., Beverungen, D., vom

Brocke, J., Van Looy, A., del-Río-Ortega, A., Rinderle-Ma, S., Rosemann, M., Santoro, F.M. and Trkman, P. (2022). Exogenous shocks and business process management: a scholars' perspective on challenges and opportunities. *Business and Information Systems Engineering*, 64(5), 669-687. <https://doi.org/10.1007/s12599-021-00740-w>.

Rohloff, M. (2009). Process management maturity assessment. *AMCIS 2009 Proceedings*, 631.
 Rosemann, M. & De Bruin, T. (2005) Towards a Business Process Management Maturity Model. In Rajola, F., Avison, D., Winter, R., Becker, J., Ein-Dor, P, & Bartmann, D. (Eds.) *Proceedings of the Thirteenth European Conference on Information Systems*. Verlag and the London School of Economics (pp.1-2).

Rosemann, M., & De Bruin, T. (2005). Towards a business process management maturity model. In *ECIS 2005 proceedings of the thirteenth European conference on information systems* (pp. 1-12). Verlag and the London School of Economics.

Rummler, G. A., & Brache, A. P. (1990). *Improving performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart*. Jossey-Bass.

Russell, A. (2005). *Standardization in History: A Review Essay with an Eye to the Future* (pp. 247–260). Ann Arbor, MI: Sheridan Press.

Santos, N. I. F. dos, & Aires, R. F. D. F. (2023). Individuals' attitudes about organizational change: relationship between BPM and resistance to change. *Business Process Management Journal*, 29(2), 413-429.

Santos, R. C., & Martinho, J. L. (2020). An Industry 4.0 maturity model proposal. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 31(5), 1023-1043.

São Paulo. (2024). *Programa de integridade e boas práticas*. https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/controladoria_geral/programa_de_integridade/index.php?p=280182

Schrimpf, A., Drechsler, A., & Dagianis, K. (2021). Assessing identity and access management process maturity: First insights from the german financial sector. *Information Systems Management*, 38(2), 94-115.

Sell, C. E. (2012). Racionalidade e racionalização em Max Weber. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 27, 153-172.

Serva, M. (1997). A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. *Revista de administração de empresas*, 37, 18-30.

Silva, I. (2010). *História dos Pesos e Medidas*. EdUfscar.

Silveira, V. N. S. (2008). Racionalidade e organização: as múltiplas faces do enigma. *Revista de Administração Contemporânea*, 12, 1107-1130.

Smith, H., & Fingar, P. (2002). A new path to business process management. *Optimize*, 55-61.

Soares, C. S., Noronha, K. V. M. S., Andrade, M. V., Camargos, M. C. S. (2024). Impacto da

mudança do modelo de financiamento da Atenção Primária à Saúde para municípios do estado de Minas Gerais. *Ciência e Saúde Coletiva*. <http://cienciaesaudecoletiva.com.br/artigos/impacto-da-mudanca-do-modelo-de-financiamento-da-atencao-primaria-a-saude-para-municipios-do-estado-de-minas-gerais/19156>.

Souto Maior, A. (1978). *Quebra-quilos: lutas sociais no outono do império*. Brasileira.

Souza, A., Silva, L., Ramos, R., & Costa, F. (2023). Gestão baseada em evidência no setor público municipal. *Anais do 47 Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD)*. <http://www.anpad.org.br>.

Souza, T. F., & Gomes, C. F. S. (2015). Assessment of maturity in project management: a bibliometric study of main models. *Procedia Computer Science*, 55, 92-101.

Spencer, R. & Barros, M. (1993). *Razão e Racionalidade: Ensaio de Filosofia*. T. A. Queiroz.

Szelągowski, M., & Berniak-Woźny, J. (2024). BPM challenges, limitations and future development directions – a systematic literature review. *Business Process Management Journal*, 30(2), 505-557. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2023-0419>

Szelagowski, M., Lupeikiene, A. & Berniak-Wozny, J. (2022). Drivers and evolution paths of BPMS: state-of-the-art and future research directions. *Informatica*, 33(2), 399-420. <https://doi.org/10.15388/22-INFOR487>

Tamura, S. (2021). *The Role and Historical Development of Standards*. https://www.rieti.go.jp/en/columns/a01_0641.html

Taylor, F. W. (2019). *Princípios de Administração Científica*. LTC.

Team, C. P. (2006). CMMI® for Development, Version 1.3. Preface, SEI, CMU.

Testa, G., Ortiz, M., Felix, M. L., & Porto, G. O alinhamento dos processos e da estrutura da prefeitura de Niterói. *Anais do 9 Congresso CONSAD de Gestão Pública*. <http://consad.org.br/wp-content/uploads/2016/06/Painel-14-03.pdf>.

Thonhauser, T., & Passmore, D. (2006). ISO 9000 in education: A comparison between the United States and England. *Research in Comparative and International Education*, 1(2), 156-173

Timmermans, S., & Berg, M. (2010). *The Gold Standard: The Challenge Of Evidence-Based Medicine*. Temple University Press.

Timmermans, S., & Epstein, S. (2010). A world of standards but not a standard world: Toward a sociology of standards and standardization. *Annual Review of Sociology*, 36, 69-89.

Turner, J. H. (2001). The origins of positivism: The contributions of Auguste Comte and Herbert Spencer (pp. 30-42). In Riltzer, G. & Smart, B. (Eds.). *Handbook of social theory*. Sage.

Vietta, Silvio. (2015). *Racionalidade - uma história universal da cultura europeia e*

globalização. Editora da Unicamp.

Voss, M., Jaspert, D., Ahlfeld, C., & Sucke, L. (2024). Developing a digital maturity model for the sales processes of industrial projects. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 44(1), 7-28.

Waks, S., Frank, M. (1999). Application of the Total Quality Management Approach Principles and the ISO 9000 Standards in Engineering Education. *European Journal of Engineering Education*, 24(3), 249-258.

Weber, C., Curtis, B., & Gardiner, T. (2008). Business process maturity model (BPMM) version 1.0. *Fecha de consulta*, 4.

Weber, M. (2004). *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. Universidade de Brasília.

Welch, A. (1998). The Cult of Efficiency in Education: Comparative Reflections on the Reality and the Rhetoric. *Comparative Education*, 34, 157-175.

Wohlin, Claes. (2014). Guidelines for snowballing in systematic literature studies and a replication in software engineering. *Proceedings Of The 18th International Conference On Evaluation And Assessment In Software Engineering*.

Wood Jr, T. (1992). Fordismo, toyotismo e volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. *Revista de administração de Empresas*, 32, 6-18.

Wu, Y. (2022). *China Standards 2035 Strategy: Recent developments and implications for foreign companies*. [https://www.china-briefing.com/news/china-standards-2035-strategy-recent-developments-and-their-implications-foreign-companies/#:~:text=Following%20the%20'Made%20in%20China,Things%20\(IoT\)%2C%20and%20artificial/](https://www.china-briefing.com/news/china-standards-2035-strategy-recent-developments-and-their-implications-foreign-companies/#:~:text=Following%20the%20'Made%20in%20China,Things%20(IoT)%2C%20and%20artificial/).

Zhang, J., Li, X., & Tong, T. (2024). A tale of two types of standard setting: evidence from artificial intelligence in China. *Journal of Management*, 50(4), 1393-1423. <https://doi.org/10.1177/01492063221145130>

APÊNDICES

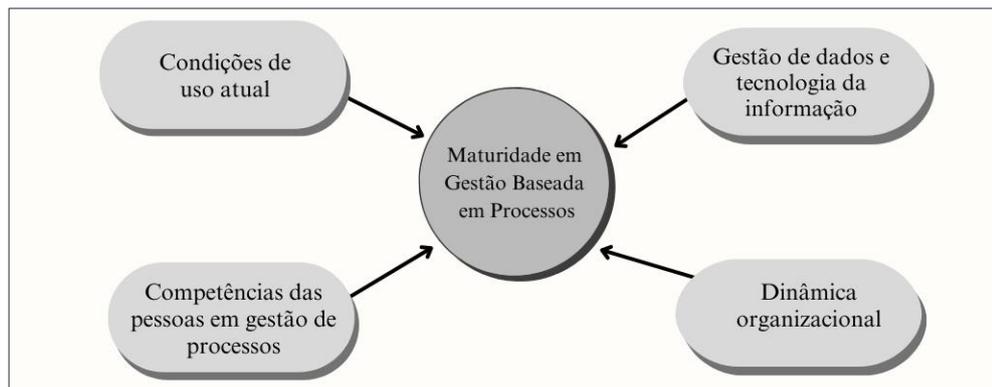
Apêndice A – Roteiro de entrevista

	<p>Universidade Federal da Paraíba – UFPB Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA</p>
<p>Roteiro estruturado de entrevista</p>	
<p>Doutorando: Artur Costa de Souza</p>	
<p>Orientador: Prof. Dr. Franzé costa</p>	

<p>Apresentação: Prezado(a), agradeço sua participação e colaboração com esta tese. A seguir, é apresentado o modelo de mensuração de maturidade em práticas de gestão Baseada em Processos (GBP) para prefeituras municipais. As dimensões foram propostas a partir de um estudo de revisão sistemática da literatura que compõe este projeto de tese. Entendemos “dimensão” como uma característica-chave formativa, mensurável e hierarquicamente associada a um construto principal.</p>
--

Elaborado pelo autor (2024)

Agora, pedimos que avalie a importância de cada dimensão e a adequação de sua definição. Para uma melhor compreensão, também indicamos o objetivo de mensuração de cada dimensão.



<p>Dimensão: condições de uso atual</p>
<p>Objetivo: mensurar se existe alguma iniciativa de gestão de processos e, se sim, quais.</p>
<p>Definição: Refere-se às práticas de gestão de processos usadas atualmente, como documentação em manuais, definição dos responsáveis por processos, mensuração do desempenho, utilização de ferramentas e metodologias padronizadas e alinhamento entre a gestão de processos e a estratégia organizacional.</p>
<p>Como você achou? Mudaria essa definição? Como definiria?</p>
<p>Resposta:</p>
<p>Essa aí é a primeira que tem que mensurar mesmo. [...] essa aí é fundamental, tem que existir mesmo.</p>
<p>Quais seriam os níveis de maturidade que você indicaria?</p>
<p>Resposta:</p>

Quais seriam os indicadores que você indicaria para medir cada nível?
Resposta:

Dimensão: competências das pessoas em gestão de processos
Objetivo: mensurar quais os conhecimentos, habilidades e atitudes das pessoas em relação à gestão de processos
Definição: Concerne às competências das pessoas em gestão de processos, como os conhecimentos sobre processo (conceito, compreensão do processo ponta a ponta etc.), as habilidades (melhoria de processos etc.) e as atitudes (responsabilidades, comprometimento, proatividade etc.).

Como você achou? Mudaria essa definição? Como definiria?
Resposta:

Quais seriam os níveis de maturidade que você indicaria?
Resposta:

Quais seriam os indicadores que você indicaria para medir cada nível?
Resposta:

Dimensão: gestão de dados e tecnologia da informação
Objetivo: mensurar a situação da área de TI e gestão de dados para o suporte à gestão de processos
Definição: Refere-se às condições de disponibilidade e uso da infraestrutura de *software* (sistemas de informação), *hardware* (equipamentos), gestão do ciclo de vida dos dados (ingestão, integração/tratamento, uso e arquivamento) e profissionais que se integram, permitem e suportam as atividades de gestão de processos.

Como você achou? Mudaria essa definição? Como definiria?
Resposta:

Quais seriam os níveis de maturidade que você indicaria?
Resposta:

Quais seriam os indicadores que você indicaria para medir cada nível?
Resposta:

Dimensão: dinâmica organizacional
Objetivo: mensurar os aspectos da cultura, de governança e da liderança na gestão de processos
Definição: compete à dinâmica cultural, de governança e de liderança na incorporação e promoção das práticas de gestão de processos, predisposição à mudança organizacional, responsabilização e tomada de decisão, e comportamento dos líderes da organização em relação ao apoio às iniciativas de gestão de processos.

Como você achou? Mudaria essa definição? Como definiria?
Resposta:

Quais seriam os níveis de maturidade que você indicaria?
Resposta:

Quais seriam os indicadores que você indicaria para medir cada nível?
Resposta:

Muito obrigado pelas suas contribuições!
Janeiro de 2024.
João Pessoa, Paraíba.

Apêndice B – Categorização do conteúdo das entrevistas

Dimensões	Codificação	
	Afirmações de validação	Sugestões de ajustes
Condições de uso	Então, eu acho que a tua definição está correta, pensando nas condições de uso atual. [...] acho que ela é bem completa. [01].	A única coisa que eu sinto falta seria [...] levantamento do contato que essas pessoas [...] já tiveram com o processo e o que fizeram disso. [01] - Não Aceita – porque o contato das pessoas com práticas de gestão de processos será mensurado na dimensão 2.
	Exatamente esse o caminho. [3]	
	Aparentemente, me parece que tá bem completo. [...] Porque eu acho que tá bem bom, bem completinho, né? [4]	Você pode até colocar que é alinhamento entre gestão de processos e a estratégia organizacional através de normativas. [01] - Aceita parcialmente – contemplada no final da definição.
	Eu acho que está boa a definição. [5]	
	Ela tem um bom grau de completude, ela cobre bem os aspectos. [7]	Documentação em manuais seria a última e o alinhamento com a gestão e a estratégia seria a primeira. [2] – Aceita .
	[..] Eu não mudaria.[8]	Eu não vi nada sobre a comunicação sobre isso, sabe? [...] acho que você teria que comunicar o que foi feito e ter, de alguma forma, essa, como se fosse o PDCA ali, né? De ter a parte de ser contínua, assim. [4] – Aceita .
	[...] Eu acho que a definição é isso mesmo. [...] Então, eu acho que a forma como está descrita está bem descrita para mim. [9]	
	[...] Então eu entendo ali que está alinhado com pelo menos o que eu costume trabalhar no dia a dia. [10]	Modelo de gestão atual. Então são as práticas de gestão de processo. Ai você traz lá, governança [6] - Aceita parcialmente – nome foi alterado para prática atuais de gestão de processos.
	Eu acho que a definição está bem aderente [...] a definição, eu lendo, eu consegui entender perfeitamente o propósito. [11]	Eu acredito que deveria aparecer comportamentos, de alguma forma. [7] – Aceita .
	Concordo com a definição, inclusive vou usar ela em nossos trabalhos. [12]	Então, eu acho que retirar alguns aspectos dessa dimensão 1 que mostram que ela é mais avançada e jogar para a dimensão 2. Por exemplo, esse conhecimento de ferramenta e metodologia, eu jogaria para a dimensão 2. [9] – Aceita .
	Essa aí é fundamental, tem que existir mesmo. [14]	Prática de gestão atual, eu acho que seria melhor. Prática de gestão atual. [11] – Aceita .
		Algumas poucas palavras. Ficaria assim: “[...] normativos (políticas e procedimentos), definição dos responsáveis por processos (papéis e responsabilidades), mensuração do desempenho (indicadores). [12] – Aceita .
		[...] Talvez, essa dimensão possa avaliar o conhecimento e aplicabilidade da gestão por processos de forma mais ampla (estrutura/se possui ou não escritório/artefatos/metodologias/práticas e etc). [13] - Não aceita – Essa especificação será alcançada na construção da escala.

<p>Competência das pessoas em gestão de processos</p>	<p>Eu acho que essa é uma das principais dimensões [...] essa dimensão está perfeita. [01]</p> <p>Pra mim tá legal [...] [2]</p> <p>[...] Eu acho que está bom, né. [4]</p> <p>É, acredito que está boa a definição, não mudaria não [5]</p> <p>[...] Eu vejo que a dimensão “gente” é muito importante [6]</p> <p>A definição está correta. [7]</p> <p>Concordo também com essa abordagem. Existe um entendimento dos conceitos e parâmetros. [...] Eu acho que essa sua dimensão, ela contempla perfeitamente aí a realidade que trabalha com o processo [8]</p> <p>Tá boa também [9]</p> <p>Eu acho que esse nome está muito bom. A definição também. [11]</p> <p>Ótima! [12]</p> <p>Acho a dimensão adequada [...] [13]</p>	<p>Eu só mudaria, mudaria não, acrescentaria a palavra participação. [participante 01] – Aceita.</p> <p>Eu acho que só treinamento mesmo. [3] - Não aceita – porque nosso objetivo é mensurar a maturidade porque nosso objetivo é mensurar a maturidade das capacidades/competências das pessoas da organização e não ações de desenvolvimento. Essas ações podem e devem entrar nas ações prescritas de melhoria.</p> <p>Na definição, eu incluiria essa questão do conhecimento ali técnico [04] – Aceita.</p> <p>[...] Eu não diria das pessoas, é competência na gestão de processo. [6] - Não aceita – porque nosso objetivo é mensurar a maturidade das capacidades/competências das pessoas da organização e não competências necessárias na gestão de processos.</p> <p>[...] Eu acho que é só importante aqui você deixar claro que você está medindo o gestor ali [7] - Não aceita – porque nosso objetivo é mensurar a maturidade das capacidades/competências das pessoas de forma geral e não apenas dos gestores.</p> <p>[...] Eu acredito que eles podem ser dimensões separadas, mas eu acho que você tem que fazer uma diferenciação melhor da 1 para a 2. [9] – Aceita.</p> <p>Faria o cruzamento entre conhecimento, habilidades práticas, cruzamento de habilidades, equivale a competências. [14] – Aceita parcialmente.</p>
<p>Gestão de dados e tecnologia da informação</p>	<p>Acho que a dimensão é muito válida [...] [01]</p> <p>Eu acho interessante a gestão de dados e tecnologias, gera mais agilidade, mas desde que os passos anteriores estejam bem estabelecidos. [3]</p> <p>Eu acho que tá ok. [4]</p> <p>É, essa daqui eu não mudaria em nada. [6]</p> <p>[...] Eu acho que foi muito feliz em colocar a gestão de dados e tecnologia de informação [8]</p> <p>[...] Essa dimensão eu acho que está corretíssima. [9]</p> <p>[...] Então isso aí é algo primordial. [...]Então, eu acho isso importantíssimo [11]</p> <p>Sua definição abrange aspectos</p>	<p>Aqui, só onde você coloca, gestão do ciclo de vida dos dados, [...], que talvez poderia colocar também a palavra [...] talvez transparência. [01] – Aceita.</p> <p>[...] Dados e tecnologia, eu acho que são coisas diferentes. [...] essa questão do ciclo de vida de dados, [...] isso não tem muito a ver com o processo, com a maturidade de processo. [...] e esses profissionais também, eu diria. [...] Essas condições de uso já implicam na equipe de TI, sim. [02]. - Não aceita – O objetivo da mensuração da gestão de dados é identificar quais as condições da prefeitura em gestão de dados para melhorar sua maturidade na gestão de processos como, por exemplo, na utilização dos dados para gerar indicadores de desempenho dos processos.</p> <p>[...] Diz respeito ao conjunto de ativos tecnológicos direcionados à gestão de processos que envolvem DPMS, análise dos dados em relação aos processos, análise dos sistemas de tecnologia da informação, análise da horizontalidade deles e do quão fácil isso é de integrar, e os profissionais que se integram permite suporte à atividade de gestão de processos. [5] - - Aceita parcialmente.</p>

	<p>essenciais da gestão de dados e tecnologia da informação. [12]</p> <p>Gosto da proposta. [...] [13]</p>	<p>[...] A não ser, assim, que os profissionais [...] profissionais não deixa claro que são só os profissionais da TI não, né, essa referência. [6] — Aceita.</p> <p>O que eu acho que eu acrescentaria aqui, que talvez seja um dos grandes problemas, que eu falo, que é a metodologia. [7] - Não aceita – As metodologias foram contempladas na dimensão “Condições de uso atual”.</p> <p>[...] A gente divide essa em dois, quando a gente tem tanto a visão da tecnologia em si quanto a questão dos dados. [10] - Não aceita – entendemos que a gestão de dados não possui nível de dimensão isolada pelo nosso objetivo, pois buscamos mensurar se a organização possui práticas de gestão de dados para a gestão de processo, ou seja, proporcionem um maior nível de maturidade em gestão de processos como a geração de dados para a mensuração de desempenho que provavelmente irá compor os níveis mais altos de maturidade organizacional para a gestão de processos.</p> <p>[...] Eu acho que só gestão de tecnologia de informação, porque aí engloba tudo. [...] Só no nome mesmo. [11] - Não aceita – Entendemos que é importante a ênfase também em gestão de dados.</p> <p>[...] Algumas sugestões de refinamento podem ser consideradas [...] Inclusão de Segurança da Informação; Ênfase na Análise de Dados; Consideração de Tecnologias Emergentes; Abordagem Estratégica. [12] - Aceita parcialmente.</p> <p>[...] Acrescentaria à definição os conceitos e tecnologias voltados à automação e robotização de processos [...] [13] - Aceita parcialmente.</p> <p>Essa daí tá totalmente integrada à anterior. [...] eu deixaria essa referência “dado e tecnologia”, não colocaria tudo dentro de uma coisa só. [14] – Não aceita – O objetivo da mensuração da gestão de dados é identificar quais as condições da prefeitura em gestão de dados para melhorar sua maturidade na gestão de processos como, por exemplo, na utilização dos dados para gerar indicadores de desempenho dos processos.</p>
<p>Dinâmica organizacional</p>	<p>Maravilha! Acho que isso é muito importante. [...] acho que os pontos que você trouxe são muito importantes. [...] Governança e liderança, eu acho que é bastante importante. [...] o trabalho a longo prazo no dinâmico é cultural, é bem difícil, bem complicado. Vou depois usar a sua tese para colocar nos meus treinamentos para falar disso. [01]</p>	<p>Aí essa palavra governança, ela sai daí, certo? E ela vai lá para o primeiro. [01] - Não aceita - O termo ‘governança’ tem o sentido de mensurar a maturidade da capacidade dos gestores municipais de planejar, formular e implementar políticas e cumprir e fazer cumprir funções.</p> <p>[...] Ficaria não “dinâmica”, mas “cultura organizacional”. [6] - Não aceita – Consideramos que, além da cultura, precisamos mensurar aspectos</p>

	<p>Isso aí tá correto, porque sem o apoio da liderança as coisas não andam. [...] assim, eu achei correto. Nada contra você ter juntado. Faz total sentido. [...] Esse aqui tá legal. [02]</p> <p>Eu acho fundamental. [3]</p> <p>Eu acho que não tenho sugestões para fazer, não. [4]</p> <p>Eu não mudaria não [5]</p> <p>Sim, está perfeitamente.[8]</p> <p>[...] Mas é uma boa, vocês juntaram com um termo só. [9]</p> <p>[...] Está boa [11]</p> <p>[...] Está bem construída [...]. [12]</p>	<p>de governança e liderança, que, apesar de serem diferentes, possuem integração.</p> <p>[...] E arquitetura seria o quarto elemento para mim, ou design, ou organização. Ou estrutura, que seria o termo mais simples, porque está vendo que no seu elemento não apareceu estrutura. [7] - Não aceita – Consideramos que as condições estruturais da organização devem ser mensuradas na dimensão condições de uso atual.</p> <p>[...] Falta essa questão, como eu falei, de colocar alguma coisa relacionada à estrutura organizacional em si. [10] - Não aceita – Consideramos que as condições estruturais da organização devem ser mensuradas na dimensão condições de uso atual.</p> <p>[...] Só que a gente incluía toda essa definição dentro de um pilar chamado de governança organizacional ou governança de processos. [11] - - Não aceita – Consideramos que, além da governança, precisamos mensurar aspectos de liderança e cultura, que, apesar de serem diferentes, possuem integração.</p> <p>[...] Eu acrescentaria dois outros aspectos importantes: Importância da Aprendizagem Contínua e Comunicação Organizacional [12] - Não aceita – Esses dois aspectos estão contemplados nas dimensões competência das pessoas e condições de uso atual.</p> <p>Sugiro adequar o conceito para algo de compreensão mais fácil, tal como: governança de processos ou sistema de gestão (que me parece mais adequado).[13] - Não aceita – acreditamos que o termo “dinâmica organizacional” se alinha mais ao nosso objetivo, que é entender qual o nível de maturidade organizacional na dinâmica da gestão municipal sob os prismas da cultura, da governança e da liderança. Ou seja, não queremos entender os aspectos de governança DE processos ou sistema de gestão DE processos, mas sim governança, cultura e liderança organizacional PARA a gestão baseada em processos.</p> <p>Essa é muito abrangente. Muito complexa. [...] recomendo falar com outros especialistas de mudança organizacional, cultura etc. [14] – Não aceita – Nesse momento, nosso foco é validar com especialistas em gestão de processos.</p>
<p>Feedbacks gerais para o modelo</p>	<p>[...] Faltou sim, faltou uma dimensão, que é a dimensão da performance, da análise de desempenho, é uma das coisas mais negligenciadas e mais importantes de toda a disciplina de gestão de processo. [2] – Aceita parcialmente – Na dimensão “Condições de uso atual”, há itens que vão mensurar as práticas de mensuração de desempenho dos processos. Assim, não enxergamos a necessidade de criar outra dimensão.</p> <p>Talvez uma visão de números mesmo, quantas empresas estão conectando processos e estratégias. [3] – Não aceita – Não é o objetivo do modelo.</p>	

	<p>Eu achei muito interessante o tema, e muito isso pensando nas prefeituras. [4] – Relevância do tema.</p> <p>Ver um trabalho desse pra mim é bacana porque, de repente, até agora, nas minhas aulas, nas minhas consultorias, essa reuniãozinha que a gente teve aqui vai servir para algumas falas e algumas recomendações. [6] - Relevância do tema.</p> <p>Acrescentaria a Cadeia de Valor (considerar a cadeia de valor em gestão de processos e sua maturidade, pra mim é essencial) [12] – Aceita parcialmente – As práticas em relação à cadeia de valor serão exploradas na dimensão “Condições de uso atual”.</p>
--	---

Apêndice C – Modelos e itens de mensuração de maturidade

Modelo, Dimensões e Itens	
<i>Business Process Management: Theory on Progression and Maturity, De Bruin (2009)</i>	
Dimensão	Itens
Alinhamento Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> - Incorporação explícita/específica da estratégia no plano de melhoria de processos - Modelo/mapa mostrando a ligação entre a melhoria do processo e a execução da estratégia - Medidas de desempenho de processos relacionadas às metas de negócios - Identificação/Existência de Processos Empresariais - Documentação/Desenho de Processos Empresariais - Modelo/mapa de Processos Empresariais
Governança	<ul style="list-style-type: none"> - Funções de processo claramente definidas e documentadas - Delineamento das funções de executor de processos locais e globais - Coordenação de iniciativas de gestão de processos em toda a organização - Influências formais e informais do poder nos processos
Métodos	<ul style="list-style-type: none"> - Métodos de design e modelagem de Processos - Métodos de implementação e execução de Processos - Métodos de controle e medição de Processos - Métodos de melhoria e inovação de processos - Métodos de gerenciamento de projetos e programas de processos
Tecnologia da informação	<ul style="list-style-type: none"> - Grau em que questões de segurança relacionadas ao processo são incorporadas - Nível de automação (significativa) - Nível de gestão de dados de desempenho de projeto e modelagem
Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> - Reconhecimento de diferentes habilidades e conhecimentos de processo - Grau em que as definições de trabalho incluem o contexto do processo - Identificação de habilidades e conhecimentos de processo “disponíveis” e “necessários” - Identificação e gestão de “lacunas” nas competências e conhecimentos dos processos - Profundidade de conhecimento sobre os princípios e práticas de GBP - Nível de compreensão sobre melhoria de processos e métodos de BPM adotados - Compromisso com a educação e aprendizagem contínua relacionada ao processo - Existência, extensão e adequação da educação relacionada com processos
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> - Propensão da organização para aceitar mudanças de processos e se adaptar - Capacidade de cruzar fronteiras funcionais e agir no melhor interesse dos processos - Crenças e valores comuns sobre o papel e os benefícios do GBP - Apoio e aceitação de inovação e mudança de processos - Grau de atenção dada aos processos em todos os níveis - Qualidade da liderança do processo - Reconhecimento e utilização de redes informais de gestão de processos - Inclusão de clientes (partes interessadas) do processo nas redes de gestão de processos
<i>Business Process Maturity Model – BPMM, Fisher (2004).</i>	
Dimensão	Itens
Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> - Integração dentro de funções - Liderança do processo estabelecida
Controle	<ul style="list-style-type: none"> - Programa formal de medição - Equipes de processos responsáveis pelo desempenho geral - Métricas de processo institucionalizadas como principais medidas de desempenho
Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> - Procedimento formal de gerenciamento de mudanças - Especialistas em gestão de processos - Treinamento contínuo de processos para funcionários
Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> - Sistemas ERP para integração multifuncional; - Apoio a equipe de liderança de processos em iniciativas; - Soluções de GBP para automatizar a execução, monitoramento e controle de processos em toda a empresa.
Processo	<ul style="list-style-type: none"> - Integração total de processos em todo o ecossistema - Processos executados através de <i>firewalls</i>
<i>Business Process Maturity Model – BPMM, Lee et al., (2007).</i>	

Dimensão	Itens
Controle	<ul style="list-style-type: none"> - Garantia de qualidade - Medição e Análise - Monitoramento e Controle
<i>Process and Enterprise Maturity Model – PEMM, Hammer (2007).</i>	
Dimensão	Itens
Liderança	<p>Conhecimento</p> <ul style="list-style-type: none"> -A equipa executiva sénior da empresa reconhece a necessidade de melhorar o desempenho operacional, mas tem apenas uma compreensão limitada do poder dos processos empresariais. -Pelo menos um executivo sênior compreende profundamente o conceito de processos de negócios, como a empresa pode usá-lo para melhorar o desempenho e o que está envolvido na sua implementação - A equipa executiva sênior vê a empresa em termos de processos e desenvolveu uma visão da empresa e de seus processos - A equipa executiva sênior vê a empresa em termos de processos e desenvolveu uma visão da empresa e de seus processos <p>Alinhamento</p> <ul style="list-style-type: none"> - A liderança do programa de processo está nos níveis médios de gestão - Um executivo sênior assumiu a liderança e a responsabilidade pelo programa de processos. - Há um forte alinhamento na equipa executiva sênior em relação ao programa de processos. Há também uma rede de pessoas em toda a empresa ajudando a promover esforços de processo. - As pessoas em toda a empresa demonstram entusiasmo pela gestão de processos e desempenham papéis de liderança nos esforços de processo. <p>Comportamento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Um executivo sênior endossa e investe na melhoria operacional. - Um executivo sênior definiu publicamente metas de desempenho abrangentes nos termos do cliente e está preparado para comprometer recursos, fazer mudanças profundas e remover obstáculos para atingir essas metas. - Os executivos seniores operam como uma equipa, gerenciam a empresa através de seus processos e estão ativamente engajados no programa de processos. - Os membros da equipa executiva sênior realizam seu próprio trabalho como processos, centralizam o planejamento estratégico nos processos e desenvolvem novas oportunidades de negócios com base em processos de alto desempenho. <p>Estilo</p> <ul style="list-style-type: none"> - A equipa executiva sênior começou a mudar de um estilo hierárquico de cima para baixo para um estilo aberto e colaborativo. - A equipa executiva sênior que lidera o programa de processos é apaixonada pela necessidade de mudança e pelo processo como a principal ferramenta para a mudança. - A equipa executiva sênior delegou controle e autoridade aos proprietários e executores do processo. - A equipa executiva sênior exerce liderança por meio de visão e influência, em vez de comando e controle
Cultura	<p>Trabalho em equipe</p> <ul style="list-style-type: none"> - O trabalho em equipe é focado no projeto, ocasional e atípico. - A empresa normalmente utiliza equipes de projeto multifuncionais para esforços de melhoria. - O trabalho em equipe é a norma entre os executores de processos e é comum entre os gerentes. - O trabalho em equipe com clientes e fornecedores é comum. <p>Foco no cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existe uma crença generalizada de que o foco no cliente é importante, mas há uma compreensão limitada do que isso significa. Também há incerteza e conflito sobre como atender às necessidades dos clientes. - Os funcionários percebem que o objetivo do seu trabalho é agregar valor extraordinário ao cliente - Os funcionários entendem que os clientes exigem excelência uniforme e uma experiência perfeita.

	<p>- Os funcionários se concentram em colaborar com parceiros comerciais para atender às necessidades dos clientes finais</p> <p>Responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - A responsabilidade pelos resultados cabe aos gestores. - O pessoal da linha de frente começa a se apropriar dos resultados - Os funcionários se sentem responsáveis pelos resultados da empresa. - Os funcionários sentem uma missão em servir os clientes e alcançar um desempenho cada vez melhor. <p>Atitude rumo a mudança</p> <ul style="list-style-type: none"> - Há uma aceitação crescente nas empresas sobre a necessidade de fazer mudanças modestas. - Os funcionários estão preparados para mudanças significativas na forma como o trabalho é executado. - Os funcionários estão prontos para grandes mudanças multidimensionais. - Os funcionários reconhecem a mudança como inevitável e a adotam como um fenômeno regular
Perícia	<p>Pessoas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Um pequeno grupo de pessoas aprecia profundamente o poder dos processos. - Um quadro de especialistas possui habilidades em redesenho e implementação de processos, gerenciamento de projetos, comunicações e gerenciamento de mudanças. - Um quadro de especialistas possui habilidades em gestão de mudanças em grande escala e transformação empresarial. - Um número substancial de pessoas com habilidades em redesenho e implementação de processos, gerenciamento de projetos, gerenciamento de programas e gerenciamento de mudanças está presente em toda a empresa. Também existe um processo formal para desenvolver e manter essa base de competências. <p>Metodologia</p> <ul style="list-style-type: none"> - A empresa utiliza uma ou mais metodologias para resolver problemas de execução e fazer melhorias incrementais nos processos. - As equipes de redesenho de processos têm acesso a uma metodologia básica para redesenho de processos. - A empresa desenvolveu e padronizou um processo formal para redesenho de processos e integrou-o com um processo padrão para melhoria de processos. - O gerenciamento e o redesenho de processos tornaram-se competências essenciais e estão incorporados em um sistema formal que inclui varredura ambiental, planejamento de mudanças, implementação e inovação centrada em processos.
Governança	<p>Modelo de processos</p> <ul style="list-style-type: none"> - A empresa identificou alguns processos de negócios. - A empresa desenvolveu um modelo completo de processos empresariais e a equipe executiva sênior o aceitou. - O modelo de processo empresarial foi comunicado por toda a empresa, é usado para impulsionar a priorização de projetos e está vinculado a tecnologias e arquiteturas de dados de nível empresarial. - A empresa ampliou seu modelo de processo para se conectar com clientes e fornecedores. Ele também usa o modelo no desenvolvimento de estratégias. <p>Responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Os gerentes funcionais são responsáveis pelo desempenho, os gerentes de projetos pelos projetos de melhoria. - Os proprietários dos processos são responsáveis pelos processos individuais e um comitê diretor é responsável pelo progresso geral da empresa com os processos. - Os proprietários dos processos compartilham a responsabilidade pelo desempenho da empresa. - Um conselho de processo funciona como o órgão de gestão mais sênior; os executores compartilham a responsabilidade pelo desempenho da empresa; e a empresa estabeleceu comitês diretores com clientes e fornecedores para impulsionar mudanças nos processos interempresariais. <p>Integração</p> <ul style="list-style-type: none"> - Um ou mais grupos defendem e apoiam técnicas de melhoria operacional possivelmente distintas.

	<ul style="list-style-type: none"> - Um órgão de coordenação informal fornece a gestão necessária do programa, enquanto um comitê diretor aloca recursos para projetos de redesenho de processos - Um escritório formal de gerenciamento de programas, chefiado por um diretor de processos, coordena e integra todos os projetos de processos, e um conselho de processos gerencia questões de integração interprocessos. A empresa gerencia e implanta todas as técnicas e ferramentas de melhoria de processos de maneira integrada. - Os proprietários de processos trabalham com seus homólogos em empresas de clientes e fornecedores para impulsionar a integração de processos entre empresas.
CBOK - ABPMP²⁹ (2023)	
Dimensão	Itens
Alinhamento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> - Os objetivos dos processos estão alinhados com as estratégias de negócio definidas? - Os processos estão alinhados aos objetivos organizacionais? - As descrições de trabalho estão alinhadas com as definições de processo? - As avaliações dos funcionários estão relacionadas aos processos? - Sua organização tem uma abordagem centrada em processos? - Sua organização é focada no cliente?
Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> - Qual é o nível de conhecimento de ênfase dos processos? <ul style="list-style-type: none"> • Entre os gestores? • Entre os stakeholders? • Entre os funcionários? - Qual o seu nível de sucesso no gerenciamento de processos? - Seus funcionários e gestores pensam nos processos? - Qual o nível de envolvimento das pessoas na definição dos processos? <ul style="list-style-type: none"> • Análise? • Melhoria dos processos? - Que nível de métodos gerenciamento de mudança foi implantado? - O treinamento contínuo foi alinhado aos processos?
Tecnologia da informação	<ul style="list-style-type: none"> - A gestão da TI usa BPM em seus processos? - Há aplicações de apoio ao BPM definidas e aplicadas aos processos principais? - A gestão usa aplicação de apoio ao BPM para auxiliar no monitoramento de desempenho?
Processos	<p>Definição de Processos (Escopo Organizacional)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Os processos estão definidos? - Os processos estão documentados? - Até que ponto os processos estão documentados? - O sucesso dos processos depende de indivíduos ou equipes? - Os processos definidos são padronizados em toda a organização? <p>Responsabilidade dos Processos (Prestação de Contas)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Os processos têm responsáveis definidos? - Quem é o responsável? <p>Medida dos Processos</p> <ul style="list-style-type: none"> - As medidas dos processos são definidas? As medidas dos processos são usadas? - As medidas dos processos são planejadas? <p>Metodologia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Há ferramentas de BPM, metodologias ou estruturas de processo usadas? - São usadas com sucesso?
Liderança	<ul style="list-style-type: none"> - Quem são os patrocinadores primários dos processos definidos? <ul style="list-style-type: none"> • Alta gestão? • Média gestão? • Departamental? • TI?
Krukowski e Raczyńska, 2019	
Dimensões	Itens
Planos de melhoria dos processos	<ul style="list-style-type: none"> - % dos planos desenvolvidos para melhorando processos - % de processos otimizados

²⁹ ABPMP é a Association Of Business Process Management Professionals International. <https://www.abpmp-br.org/certificacao/sobre-a-certificacao/>.

Monitoramento da execução dos processos	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoramento dos custos do processo - Monitoramento da qualidade do processo - Monitoramento da duração do processo - Monitoramento do nível de satisfação dos destinatários do processo
Papel dos colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> - O sucesso da implementação da gestão de processos depende da determinação dos colaboradores - O sucesso da implementação da gestão por processos depende da determinação dos gestores - Existe uma clara divisão de responsabilidades na execução dos processos
Desvios na implementação de processos	<ul style="list-style-type: none"> - A execução dos processos é improvisada pelos colaboradores - Existe uma resposta <i>ad hoc</i> às crises emergentes relacionadas com a execução dos processos - Os processos especificados não são respeitados - O tempo de execução do processo foi excedido - O custo dos processos é excedido

Apêndice D - Relatório de validade de face e de conteúdo

Validade de face – Ajustes:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Apresentar conceitos de GBP no início dos instrumentos; 2. Inserir orientações de aplicação; 3. Retirar os intervalos de percentuais das escalas; 4. Invertermos a dimensão “Competências das pessoas em GBP” com “práticas atuais de GBP”; 5. Explicar o objetivo e contribuições do M³-PM; 6. Apresentar conceitos de GBP no início dos instrumentos; 7. Inserir orientações de aplicação; 8. Retirar os intervalos de percentuais das escalas; 9. Invertermos a dimensão “Competências das pessoas em GBP” com “práticas atuais de GBP”; 10. Explicar o objetivo e contribuições do M³-PM.
Validação de conteúdo – Ajustes
Dimensão “Competências das pessoas em GBP”
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mudança de item da subseção 1.1: de “[4] ... compreendem o que entregam de resultados pelos processos que atuam.” para “compreendem os resultados dos processos em que atuam”. 2. Mudança do enunciado da subseção 1.2: de “Informe o nível de conhecimento...” para “Informe o maior nível de conhecimento ...”. Assim, facilita a compreensão do respondente. 3. Mudança de item da subseção 1.3: de “[10] Informe o tempo de experiência da liderança com práticas de gestão por processos.” para “[10] Informe o tempo de experiência da (s) liderança (s) com práticas de gestão por processos.” 4. Mudança de enunciado da subseção 1.4: de “Informe a quantidade aproximada de...” para “qual a proporção de ...”. 5. Mudança de item da subseção 1.4: <ul style="list-style-type: none"> • De “[11] ... são realizados treinamentos das pessoas alinhados aos processos.” para “qual a proporção de pessoas do operacional que foram capacitadas com base nos processos?”. • De “[12] ... as avaliações das pessoas são realizadas com base na execução dos processos.” para “qual a proporção de pessoas avaliadas com base nos processos?” • De “[4] ... os processos mapeados estão alinhados aos perfis de cargos da unidade.” para “qual a proporção de perfis de cargos alinhados aos processos?” 6. Mudar de escala da subseção 1.4: de “Nunca/Quadrienal/Trienal/Bienal; Anual.” Para “Ninguém (nenhum)/Poucas (os)/Várias (os)/Maioria/Praticamente todas (os).”
Dimensão “Práticas atuais de GBP”
<ol style="list-style-type: none"> 1. Exclusão de item da subseção 2.1 – retirada do item “[4] ... os processos mapeados estão alinhados aos perfis de cargos da unidade” e inclusão na subseção 1.4. 2. Inclusão de item da subseção 2.1 – Incluir os itens “[5] ... há de indicadores de desempenho dos processos medidos.” E “[6] ...há de indicadores de desempenho dos processos acompanhados...” – Porque além de definir, são essenciais a medição e acompanhamento. 3. Mudança de escala da subseção 2.2: de “Nenhum/Pouco/Parcial/Muito/Total.” Para “Fraco/moderado/ forte/muito forte.” 4. Inclusão de item da subseção 2.5 – Incluir item “[12] A prefeitura divulga a carta de serviços dos principais processos?”. – Em alinhamento a Lei 13460/2027 - https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2017/lei/113460.htm
Dimensão “Gestão de dados e Tecnologia da Informação”
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mudança de item da subseção 3.2 – de “[2] Há comitê de governança de TI?” Para [2] Há comitê de governança/estratégico de TI? 2. Mudança de item da subseção 3.2: de “[6] Existe datacenter na unidade de TI?” para “[6] Existe <i>datacenter</i> (próprio ou terceirizado) que suportam os serviços da TI?” 3. Exclusão item da subseção 3.2: de “[6] Existe glossário para padronização da gestão dos dados?” Foi excluído porque entendemos que esse tipo de prática não é necessária para esse para mensurarmos a maturidade em GBP. 4. Exclusão item da subseção 3.3: excluir item [7] ...de computadores da unidade que possuem internet. 5. Mudança de item da subseção 3.3: de “[7] De que forma os dados da unidade são organizados? [Se for 1 (um), ir para dimensão 04].” para “[7] De que forma os dados da unidade são organizados? [Se for 0 (zero) ou 1 (um), ir para dimensão 04].”

6. **Mudança de item da subseção 3.3:** de “[9] Os dados dos processos são gerados através de sistema eletrônico?” **Para** “[9] Os dados dos processos são gerados por meio de sistema eletrônico?”
7. **Mudança da escala subseção 3.4:** de “Não organizados/Papel/Planilhas/Sistema/Ferramenta de dados” **para** “Não organizados/Papel/Planilhas/Sistema fragmentado/Sistemas integrados”.
8. **Exclusão item da subseção 3.5:** Exclusão do item “[12] A unidade usa painel de dados para acompanhar o desempenho dos processos?” porque já existe o item [5] ...há indicadores de desempenho dos processos.
9. **Exclusão item da subseção 3.5:** Exclusão do item “Existe banco de dados organizados?” foi excluído porque o item “[8] De que forma os dados da unidade são organizados?” já entrega essa informação.

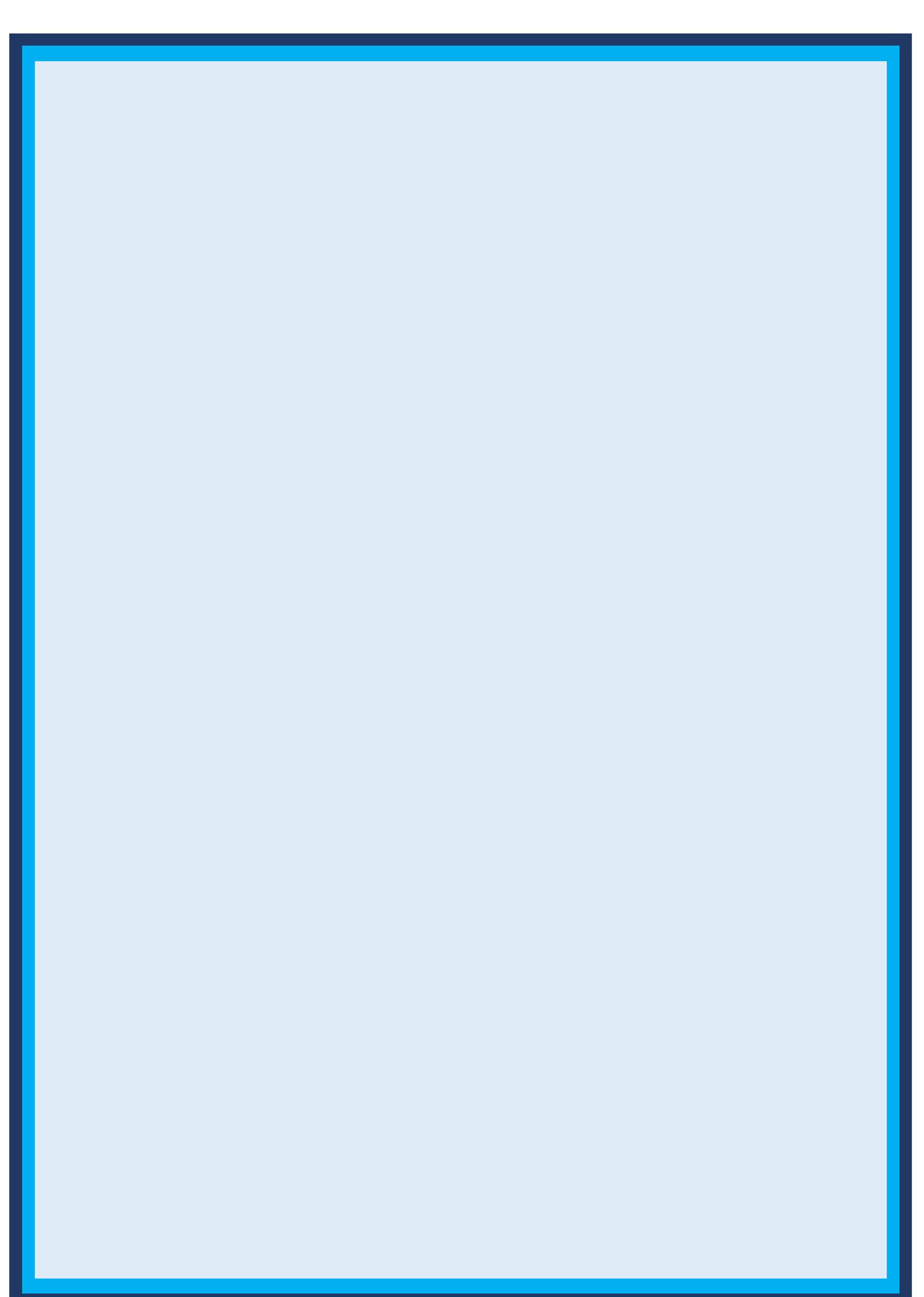
Dimensão “Dinâmica Organizacional”

1. **Exclusão item da subseção 4.2:** exclusão do item [6] ... compreendem o impacto que mudanças nos processos causam em outras atividades.” Porque é difícil de explorar essa informação com confiabilidade.
2. **Exclusão item da subseção 4.3:** exclusão do item “[10] ... processos com responsáveis documentados” porque o item “[9] ... processos com responsáveis (donos) formalizados. [Se for “nenhum”, ir para item 4.4]”, extrai essa informação.
3. **Mudança de item da subseção 4.3:** de “[9] ... processos que têm responsáveis (donos) formalizados. [Se for “nenhum”, ir para item 4.4]” **para** “[9] ... processos com responsáveis (donos) formalizados. [Se for “nenhum”, ir para item 4.4].

Validação Sistemática de pontuação – Ajustes

1. **Alterar a pontuação geral:** De 0/2/5/7/10 para 0/2,5/5/7,5/10 para ficar mais alinhado com os intervalos de proporções de percentuais que estabelecemos para as escalas (0%_1% > 25%_26% > 50%_51% > 75%_76% > 100%).
2. **Mudança de pontuação da subseção 3.3: mudar a pontuação do item “[8] De que forma os dados da unidade são organizados? [Se for 1 (um), ir para dimensão 04].”** de 0/1/2/3/5 para 2,5/5/10/20 – Mudar de planilha para sistema fragmentado é um bom avanço, mas menos complicado do que mudar para um sistema integrado. Por isso a pontuação maior.
3. **Mudança subseção 4.3:** mudar a pontuação do item “[13] ... comprometimento da liderança com as iniciativas de melhoria da GBP.” De 0/2,5/5/7,5/10 para 0/2,5/5/10/15. Porque o comprometimento forte e muito forte da liderança com as ações de GBP são essenciais para o sucesso da GBP na unidade.

Apêndice E - Modelo de Mensuração da Maturidade organizacional em Gestão Baseada em Processos



Apresentação
<p>Produto: Modelo de Mensuração de Maturidade organizacional em Gestão Baseada em Processos para Prefeituras Municipais (M³- PM).</p>
<p>Origem: o M³-PM é o modelo resultado de uma tese, desenvolvida por Artur Costa de Souza, sob a orientação de Prof. Dr. Francisco José da Costa, vinculados ao Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA), da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), no ano de 2024.</p>
<p>Objetivos e contribuições: o objetivo deste modelo é mensurar o nível de maturidade da unidade em gestão baseada em processos. Esse resultado vai contribuir para o planejamento de ações de melhoria da gestão municipal, bem como servir de referência para projetos de outras áreas, como a gestão de pessoas e a gestão baseada em dados.</p>
Conceitos-base
<p>Gestão Baseada em Processos (GBP): essa abordagem requer compreensão e envolvimento da gestão, responsabilidade bem definida e uma cultura receptiva aos processos de negócio (Rosemann & De Bruin, 2005), e contempla um conjunto de métodos, técnicas e ferramentas para identificar, analisar, redesenhar, executar e monitorar processos de negócios. (ABPMP, 2023; Dumas <i>et al.</i>, 2018). Além disso, defende que as organizações tenham processos flexíveis, abertos à mudança e integrados, principalmente com uso de TI, e com foco no cliente (Brocke & Roseman, 2015; Smith & Fingar, 2002).</p>
<p>Maturidade Organizacional em GBP: refere-se ao quanto a organização, em determinado momento (tempo), compreende, define, documenta, administra, mede, controla e melhora seus processos, através de práticas de GBP institucionalizadas e mensuradas sob a perspectiva das práticas atuais de gestão baseada em processos, competências das pessoas em gestão baseada em processos, gestão de dados e tecnologia da informação, e a dinâmica organizacional.</p>
<p><i>Modelo representativo das dimensões e construto</i></p> <pre> graph TD A(Práticas atuais de gestão baseada em processos) --> B((Maturidade em Gestão Baseada em Processos)) C(Competências das pessoas em gestão baseada em processos) --> B D(Gestão de dados e tecnologia da informação) --> B E(Dinâmica organizacional) --> B </pre>
Dimensões e definições
<p>Competências das pessoas em gestão baseada em processos</p> <p>Concerne às competências das pessoas em gestão baseada em processos, como os conhecimentos técnicos sobre processo (conceito, compreensão do processo ponta a ponta etc.), as habilidades (melhoria de processos, uso de ferramentas e metodologias) e as atitudes (responsabilidades, comprometimento, proatividade e participação).</p>
<p>Práticas atuais de gestão baseada em processos</p> <p>Refere-se às práticas de gestão baseada em processos usadas atualmente, como o alinhamento entre a gestão por processos e a estratégia organizacional, a definição dos papéis e responsáveis por processos, a mensuração do desempenho (indicadores), a disponibilização de ferramentas e metodologias padronizadas, as ações de comunicação organizacional e a definição e documentação em normativos (políticas e procedimentos).</p>
<p>Gestão de dados e tecnologia da informação</p> <p>Diz respeito ao conjunto de ativos tecnológicos direcionados à gestão baseada em processos, como infraestrutura de <i>software</i> (sistemas de informação, automação, robotização) e <i>hardware</i> (equipamentos), e gestão do ciclo de vida dos dados (ingestão, integração/tratamento, análise, uso, arquivamento e transparência) e profissionais de TI que se integram, permitem e suportam as atividades de gestão de processos.</p>
<p>Dinâmica organizacional</p> <p>Compete à dinâmica cultural, de governança e de liderança em incorporação e promoção das práticas de gestão</p>

de processos, à predisposição à mudança organizacional, à responsabilização e tomada de decisão, e ao comportamento dos líderes da organização em relação ao apoio às iniciativas de gestão baseada em processos.

Orientação de aplicação do instrumento de coleta

Aplicador: recomendamos que este modelo seja aplicado por um profissional com conhecimento em gestão de/por processos.

Local: este instrumento foi construído para mensurar a maturidade em GBP de uma secretaria ou unidade correspondente de uma prefeitura municipal. No entanto, pode ser aplicado para unidades menores ou para toda a prefeitura, com os devidos cuidados de adaptação.

Respondentes: o respondente deve ser o responsável pelo escritório/setor de gestão de processos, se a prefeitura ou unidade possuir. Se não, deve ser um profissional que tenha conhecimento sobre a gestão da unidade e sobre a gestão de/por processos. Se não tiver um único profissional com esse perfil, o aplicador pode fazer com os responsáveis pelas unidades que correspondem a cada dimensão, conforme descrito a seguir:

Dimensão	Sugestão de setor do respondente
Competências das pessoas em gestão baseada em processos	Setor de gestão de pessoas
Práticas atuais de gestão baseada em processos	Administração/planejamento/Auditoria
Gestão de dados e tecnologia da informação	Tecnologia da informação, gestão de dados
Dinâmica organizacional	Administração/planejamento/Auditoria

Meio de aplicação: recomendamos que a aplicação seja presencial, sempre que possível, para possibilitar o acesso às ações de GBP, às pessoas da unidade, aos sistemas de TI e dados, entre outras evidências que embasarão a indicação da pontuação de cada item e dimensão.

Tempo estimado: estimamos um tempo de aplicação de 30 a 60 minutos por dimensão. Esse tempo pode variar a depender de quem será o respondente. Por exemplo, se o respondente for o responsável pelo escritório de processos, o tempo será menor do que se forem os responsáveis das unidades correspondentes de cada dimensão.

Legenda: algumas escalas exploram quantidades aproximadas com rótulos que podem ser interpretados com os seguintes intervalos de percentuais:

Rótulo da escala	Intervalo de percentuais
(6) Ninguém	0%
(7) Poucas	1% > 25%
(8) Várias	26% > 50%
(9) Maioria	51% > 75%
(10) praticamente todos (as)	76% > 100%

Passo a passo para mensuração: o primeiro passo é identificar o respondente e agendar dia e horário para aplicar o instrumento de coleta de dados. Em seguida, consolidar os resultados na sistemática de pontuação e indicar a maturidade da unidade em GBP pelos níveis de maturidade. Por fim, deve-se elaborar relatório com resultados descritos e propor ações de melhoria da Gestão Baseada em Processos.



Instrumento de coleta

1. Dimensão “Competências das pessoas em gestão baseada em processos”					
1.1 As perguntas a seguir se referem à subdimensão conhecimento, habilidades e atitudes . A escala varia de 0 a 4, com a seguinte legenda: Informe, aproximadamente, a quantidade de pessoas da unidade que...	(0) Ninguém (1) Poucas (2) Várias (3) Maioria (4) Praticamente todas				
[1] ... sabem o que significa gestão por processos. [Se for 0 (zero), ir para dimensão 2].	0	1	2	3	4
[2] ... conhecem formalmente o processo em que atuam (ponta a ponta).	0	1	2	3	4
[3] ... entendem a importância da gestão por processos.	0	1	2	3	4
[4] ... compreendem os resultados dos processos em que atuam.	0	1	2	3	4
[5] ... sabem o que é esperado delas na execução dos processos em que atuam.	0	1	2	3	4
[6] ... enxergam a interação de um processo com outro.	0	1	2	3	4
[7] ... envolvem-se na definição, análise e melhoria dos processos.	0	1	2	3	4
1.2 As perguntas a seguir se referem à subdimensão conhecimento, habilidades e atitudes . A escala varia de 0 a 4, com a seguinte legenda: Informe o nível de conhecimento...	(0) Nenhum (1) Básico (2) Intermediário (3) Avançado (4) Especializado				
[8] ... das pessoas que trabalham no operacional sobre a gestão por processos.	0	1	2	3	4
[9] ... da liderança dessa unidade sobre a gestão por processos. [Se for 0 (zero), ir para subdimensão 1.4].	0	1	2	3	4
1.3 A pergunta a seguir se refere à subdimensão experiência da liderança dos níveis estratégico e gerencial. A escala varia de 0 a 4, com a seguinte legenda:	(0) sem experiência (1) até 1 ano (2) 1 > 2 anos (3) 2 > 3 anos (4) acima de 4 anos				
[10] Informe o tempo de experiência da(s) liderança(s) com práticas de gestão por processos.	0	1	2	3	4
1.4 As perguntas a seguir se referem à subdimensão ações de desenvolvimento de competências das pessoas em práticas de GBP. A escala varia de 0 a 4, com a seguinte legenda: Informe qual a proporção de ...	(1) Ninguém/Nenhum (2) Poucas (os) (3) Várias (os) (4) Maioria (5) Praticamente todas (os)				
[11] ... pessoas do operacional que foram capacitadas com base nos processos?	0	1	2	3	4
[12] ... pessoas avaliadas com base nos processos?	0	1	2	3	4
[13] ... perfis de cargos alinhados aos processos?	0	1	2	3	4
2. Dimensão “Práticas atuais de GBP”					
2.1 As perguntas a seguir se referem à dimensão Práticas atuais de GBP na unidade. A escala varia de 0 a 4 com a seguinte legenda: Informe o quanto...	(0) Nenhum (1) Poucos (2) Vários (3) Maioria (4) Praticamente todos				
[1] ... dos processos dessa unidade são mapeados e documentados (portfólio, manual; guia; cadeia de valor). [Se for 0 (zero), ir para dimensão 3].	0	1	2	3	4
[2] ... dos processos mapeados são padronizados em toda a unidade.	0	1	2	3	4
[3] ... existe de clareza sobre os benefícios que os processos geram para os cidadãos.	0	1	2	3	4
[4] ...há dos processos com indicadores de desempenho definidos.	0	1	2	3	4
[5] ...há de indicadores de desempenho dos processos medidos.	0	1	2	3	4
[6] ...há de indicadores de desempenho dos processos acompanhados.	0	1	2	3	4

2.2 A pergunta a seguir se refere à dimensão Práticas atuais de GBP na unidade. A escala varia de 0 a 4 com a seguinte legenda:	(0) Nenhum (1) Fraco (2) Moderado (3) Forte (4) Muito forte					
[7] Qual o nível de alinhamento entre as decisões de gestão com o desempenho dos processos?	0	1	2	3	4	
2.3 Subdimensão metodologias para a gestão de/por processos.					Sim	Não
[8] Há uso de métodos padronizados para modelagem de processos?						
[9] Há uso de métodos padronizados para melhoria de processos?						
[10] Há uso de projeto/plano de ação para gerenciamento de mudança dos processos?						
2.4 Subdimensão alinhamento estratégico					Sim	Não
[11] A prefeitura possui cadeia de valor estruturada?						

3. Dimensão “Gestão de dados e Tecnologia da Informação”						
3.1 Essa pergunta é pré-requisito para as demais questões da subdimensão gestão de tecnologia da informação					Sim	Não
[1] Há unidade de TI estruturada? [Se sim , continue respondendo. Se não , ir para item 3.3]						
3.2 Subdimensão gestão de TI - Deve ser respondido pelo setor de TI, se existir.					Sim	Não
[2] Há comitê de governança/estratégico de TI?						
[3] A unidade de TI desenvolve soluções para apoiar os processos organizacionais?						
[4] As pessoas adotam as soluções de TI na execução dos processos em que atuam?						
[5] Há um projeto de TI para desenvolvimento de soluções para a melhoria dos processos?						
[6] Existe <i>datacenter</i> (próprio ou terceirizado) que suportam os serviços da TI?						
3.3 A pergunta a seguir é pré-requisito para as demais perguntas e se refere à subdimensão gestão dos dados da unidade. A escala varia de 1 a 4 com a seguinte legenda:	(0) Não são organizados (1) Papel (2) Planilhas (3) Sistemas fragmentados (4) Sistemas integrados					
[7] De que forma os dados da unidade são organizados? [Se for 0 (zero) ou 1 (um), ir para dimensão 04].	0	1	2	3	4	
3.4 Subdimensão gestão de dados					Sim	Não
[8] Existe especialista em gestão de dados?						
[9] Os dados dos processos são gerados por meio de sistema eletrônico?						
[10] Os dados dos processos da unidade são disponibilizados pontualmente?						
[11] A unidade usa painel de dados para acompanhar o desempenho dos processos?						

4. Dimensão “dinâmica organizacional”						
4.1 Essa pergunta se refere à estrutura organizacional para processos					Sim	Não
[1] Existe escritório de processos ou equivalente?						
4.2 As questões a seguir se referem à subdimensão predisposição à mudança organizacional . A escala varia de 0 a 4 com a seguinte legenda: Informe a quantidade aproximada de pessoas que trabalham na unidade que...	(0) Ninguém (1) Poucas (2) Várias (3) Maioria (4) Praticamente todas					
[2] ... seguem o padrão do processo combinado com a liderança.	0	1	2	3	4	
[3] ... aceitam as mudanças necessárias na GBP.	0	1	2	3	4	
[4] ... estão preparadas (culturalmente) para mudanças significativas na execução dos processos.	0	1	2	3	4	
[5] ... têm proatividade nos esforços de melhoria da GBP.	0	1	2	3	4	
[6] ... têm facilidade de acompanhar as mudanças.	0	1	2	3	4	
[7] ... compreendem o impacto que mudanças nos processos causam em outras atividades.	0	1	2	3	4	

4.3 As questões a seguir se referem à subdimensão governança das práticas de GBP . A escala varia de 0 a 4 com a seguinte legenda: Informe a quantidade de...	(0) Nenhum (a) (1) Poucos (as) (2) Vários (as) (3) Maioria (4) Praticamente todos (as)				
[8] ... decisões sobre a GBP que são realizadas em equipe.	0	1	2	3	4
[9] ... processos com responsáveis (donos) formalizados. [Se for “nenhum”, ir para item 4.4].	0	1	2	3	4
[10] ... responsáveis (dono) pelos processos que prestam conta pelo seu desempenho.	0	1	2	3	4
4.4 As questões a seguir se referem à subdimensão dinâmica da liderança (secretário (a)) com as práticas de GBP . A escala varia de 0 a 4 com a seguinte legenda: Informe o nível de...	(0) Inexistente (1) Fraco (2) Moderado (3) Forte (5) Muito forte				
[11] ... reconhecimento da liderança sobre a necessidade da gestão por processos para melhorar o desempenho.	0	1	2	3	4
[12] ... reconhecimento da liderança para a necessidade de investimento na GBP.	0	1	2	3	4
[13] ... comprometimento da liderança com as iniciativas de melhoria da GBP.	0	1	2	3	4

Sistemática de pontuação

A sistemática de pontuação orienta de que forma os resultados devem ser consolidados, para indicar o nível de maturidade em GBP da unidade.

A pontuação de cada dimensão será composta pela soma da pontuação do conjunto de itens. Dessa forma, cada dimensão terá uma pontuação total de 130 pontos, distribuídos entre os itens. Para as escalas de Likert, arbitramos um padrão de pontuação em 0/2,5/5/ 7,5/10, que é utilizada para os itens que possuem importância semelhante. Para alguns itens que entendemos possuir um grau de importância e dificuldade de implementar maior ou menor aos demais, arbitramos outras pontuações, a depender do item.

Para as escalas binárias (sim ou não), utilizamos dois padrões de pontuação. O mais comum é a atribuição de 10 pontos para o “sim” e 0 pontos para o “não”. Mas há itens, os quais julgamos serem mais importantes e difíceis de identificar e implementar, que arbitramos a pontuação em 20 pontos para o “sim” e 0 pontos para o “não”.

Essa diferenciação da padronização da pontuação foi necessária para dar coerência e equilíbrio ao modelo. Assim, ao final da resposta do instrumento de coleta, será apontada a pontuação obtida por cada dimensão que corresponderá ao seu nível de maturidade em práticas de GBP. Apresentaremos, a seguir, a composição da pontuação para cada dimensão.

Competências das pessoas em GBP

Para a dimensão “Competências das pessoas em GBP” foi estabelecida uma pontuação total de 130 pontos. Se na primeira questão a resposta for “Ninguém”, essa dimensão terá pontuação total 0.

1. Dimensão “Competências das pessoas em gestão baseada em processos”

1.1 As perguntas a seguir se referem à subdimensão conhecimento, habilidades e atitudes . A escala varia de 0 a 4, com a seguinte legenda: Informe, aproximadamente, a quantidade de pessoas da unidade que...	Escala				
	Ninguém	Poucas	Várias	Maioria	Praticamente todas
	Pontuação				
[1] ... sabem o que significa gestão por processos. [Se for 0 (zero), ir para dimensão 2].	0	2,5	5	7,5	10
[2] ... conhecem formalmente o processo em que atuam (ponta a ponta).	0	2,5	5	7,5	10
[3] ... entendem a importância da gestão por processos.	0	2,5	5	7,5	10
[4] ... compreendem os resultados dos processos em que atuam.	0	2,5	5	7,5	10
[5] ... sabem o que é esperado delas na execução dos processos em que atuam.	0	2,5	5	7,5	10
[6] ... enxergam a interação de um processo com outro.	0	2,5	5	7,5	10
[7] ... envolvem-se na definição, análise e melhoria dos processos.	0	2,5	5	7,5	10
Pontuação máxima	0	17,5	35	52,5	70

1.2 As perguntas a seguir se referem à subdimensão conhecimento, habilidades e atitudes . A escala varia de 0 a 4, com a seguinte legenda: Informe o maior nível de conhecimento...	Escala				
	Nenhum	Básico	Intermediário	Avançado	Especializado
	Pontuação				
[8] ... das pessoas que trabalham no operacional sobre a gestão por processos.	0	2,5	5	7,5	10
[9] ... da liderança dessa unidade sobre a gestão por processos. [Se for 0 (zero), ir para subdimensão 1,4].	0	2,5	5	7,5	10
Pontuação máxima	0	5	10	15	20

1.3 A pergunta a seguir se refere à subdimensão experiência da liderança dos níveis estratégico e gerencial. A escala varia de 0 a 4, com a seguinte legenda: Informe o tempo de experiência da(s) liderança(s) com práticas de gestão por processos.	Escala				
	Sem experiência	até 1 ano	1 > 2 anos	2 > 3 anos	Acima de 4 anos
	Pontuação				
[10] Informe o tempo de experiência da(s) liderança(s) com práticas de gestão por processos.	0	2,5	5	7,5	10
Pontuação máxima	0	2,5	5	7,5	10

1.4 As perguntas a seguir se referem à subdimensão ações de desenvolvimento de competências das pessoas em práticas de GBP. A escala varia de 0 a 4, com a seguinte legenda: Informe qual a proporção de ...	Escala				
	Ninguém/ Nenhum	Poucas (os)	Várias (os)	Maioria	Praticamente todas (os)
	Pontuação				
[11] ... pessoas do operacional que foram capacitadas com base nos processos?	0	2,5	5	7,5	10
[12] ... pessoas avaliadas com base nos processos?	0	2,5	5	7,5	10
[13] ... perfis de cargos alinhados aos processos?	0	2,5	5	7,5	10
Pontuação máxima	0	7,5	15	22,5	30

Pontuação máxima da dimensão “Competências das pessoas em gestão baseada em processos”

130

Como visto, a pontuação definida para essa dimensão segue o padrão de 0/2,5/5/7,5/10, não possuindo nenhum item com peso maior ou menor.

Práticas atuais de GBP

Para a dimensão “Práticas atuais de GBP” foi estabelecida uma pontuação total de 130 pontos. Se na primeira questão a resposta for “Nenhum”, essa dimensão terá pontuação total 0.

2. Dimensão “Práticas atuais de GBP”.

2.1 As perguntas a seguir se referem à dimensão Práticas atuais de GBP na unidade. A escala varia de 0 a 4, com a seguinte legenda: Informe o quanto...	Escala				
	Nenhum	Poucos	Vários	Maioria	Praticamente todos
	Pontuação				
[1] ... dos processos dessa unidade são mapeados e documentados (portfólio, manual; guia; cadeia de valor). [Se for 0 (zero), ir para dimensão 3].	0	7,5	10	15	20
[2] ... dos processos mapeados são padronizados em toda a unidade.	0	1,25	2,5	5	7,5
[3] ... existe de clareza sobre os benefícios que os processos geram para os cidadãos.	0	1,25	2,5	5	7,5
[4] ...há dos processos com indicadores de desempenho definidos.	0	2,5	5	7,5	12,5
[5] ...há de indicadores de desempenho dos processos medidos.	0	2,5	5	7,5	12,5
[6] ...há de indicadores de desempenho dos processos acompanhados.	0	2,5	5	7,5	10
Pontuação máxima	0	12,5	25	40	60

No conjunto dos itens da subseção 2.1, os itens [4] e [5] possuem uma pontuação maior, pois entendemos que definir e medir indicadores de processos é mais difícil de alcançar do que os demais itens. Já aos itens [2] e [3] atribuímos peso menor, pela mesma lógica da percepção do nível de dificuldade de alcançar.

2.2 A pergunta a seguir se refere à dimensão Práticas atuais de GBP na unidade. A escala varia de 0 a 4, com a seguinte legenda:	Escala				
	Nenhum	Fraco	Moderado	Forte	Muito forte
	Pontuação				
[7] Qual o nível de alinhamento entre as decisões de gestão com o desempenho dos processos?	0	1,25	2,5	5	7,5
Pontuação máxima	0	1,25	2,5	5	7,5

2.3 Subdimensão metodologias para a gestão de/por processos.	Escala	
	Sim	Não
	Pontuação	
[8] Há uso de métodos padronizados para modelagem de processos?	10	0
[9] Há uso de métodos padronizados para melhoria de processos?	10	0
[10] Há uso de projeto/plano de ação para gerenciamento de mudança dos processos?	10	0
Pontuação máxima	30	0

2.4 Subdimensão alinhamento estratégico	Escala	
	Sim	Não
	Pontuação	
[11] A prefeitura possui cadeia de valor estruturada?	20	0
Pontuação máxima	20	0

Pontuação máxima da dimensão Práticas atuais de GBP**130**

Os itens das subseções 2.2 e 2.3 possuem pontuação padrão. Mas o item [11] da subdimensão 2.4 possui pontuação maior porque enxergamos que alcançar a estruturação da cadeia de valor contribui mais para a maturidade em GBP em relação aos demais.

Gestão de dados e Tecnologia da Informação

Para a dimensão “Gestão de dados e Tecnologia da Informação” foi estabelecida uma pontuação total de 130 pontos. Vale destacar que, se no item [1] a resposta for “**não**”, deve-se seguir para a subseção 3.3, porque os itens da subseção 3.2 dependem de um setor de TI estruturado.

3. Dimensão “Gestão de dados e Tecnologia da Informação”

3.1 Essa pergunta é pré-requisito para as demais questões da subdimensão gestão de tecnologia da informação	Escala	
	Sim	Não
	Pontuação	
[1] Há unidade de TI estruturada? [Se sim , continue respondendo. Se não , ir para item 3.3]	20	0
Pontuação máxima	20	0

Já no primeiro item atribuímos uma pontuação maior que a padrão, pois um setor de TI estruturado é mais difícil de ser alcançado e é base para o sucesso de outras ações.

3.2 Subdimensão gestão de TI - Deve ser respondido pelo setor de TI, se existir.	Escala	
	Sim	Não
	Pontuação	
[2] Há comitê de governança/estratégico de TI?	10	0
[3] A unidade de TI desenvolve soluções para apoiar os processos organizacionais?	10	0
[4] As pessoas adotam as soluções de TI na execução dos processos em que atuam?	10	0
[5] Há um projeto de TI para desenvolvimento de soluções para a melhoria dos processos?	10	0
[6] Existe <i>datacenter</i> (próprio ou terceirizado) que suportam os serviços da TI?	10	0
Pontuação máxima	50	0

3.3 A pergunta a seguir é pré-requisito para as demais perguntas e se refere à subdimensão gestão dos dados da unidade. A escala varia de 1 a 4, com a seguinte legenda:	Escala				
	Não organizados	Papel	Planilhas	Sistema fragmentado	Sistemas integrados
	Pontuação				
[7] De que forma os dados da unidade são organizados? [Se for 0 (zero) ou 1 (um), ir para dimensão 4].	0	2,5	5	10	20
Pontuação máxima	0	2,5	5	10	20

Na subseção 3.3, além de a nota final ser maior que o padrão, estabelecemos uma razão de pontuação maior para as opções “Sistema fragmentado” e “Sistemas integrados” porque entendemos que mudar de planilha para sistema fragmentados já é uma boa evolução. Mas consideramos que

alcançar a organização dos dados por meio de sistemas integrados requer maior esforço pelo nível de dificuldade percebida, por isso a pontuação 10 e 20, respectivamente.

3.4 Subdimensão gestão de dados	Escala	
	Sim	Não
	Pontuação	
[8] Existe especialista em gestão de dados?	10	0
[9] Os dados dos processos são gerados por meio de sistema eletrônico?	10	0
[10] Os dados dos processos da unidade são disponibilizados pontualmente?	10	0
[11] A unidade usa painel de dados para acompanhar o desempenho dos processos?	10	0
Pontuação máxima	40	0

Pontuação máxima da dimensão “Gestão de dados e Tecnologia da Informação”	130
--	------------

Dinâmica organizacional

Para a dimensão “Dinâmica Organizacional” foi estabelecida uma pontuação total de 130 pontos.

4. Dimensão “Dinâmica organizacional”

O primeiro item dessa dimensão é referente à estrutura setorial formalizada para a gestão baseada em processos. Esse item possui grande importância e demonstra muita maturidade da unidade (prefeitura), por isso a atribuição de 20 pontos.

4.1 Essa pergunta se refere à estrutura organizacional para processos	Escala	
	Sim	Não
	Pontuação	
[1] Existe escritório de processos ou equivalente?	20	0
Pontuação máxima	20	0

Na subseção 4.2, os itens [2], [3], [6] e [7] possuem pontuação menor em relação ao padrão porque entendemos que é menos difícil alcançá-los em relação aos itens [4] e [5].

4.2 As questões a seguir se referem à subdimensão predisposição à mudança organizacional . A escala varia de 0 a 4, com a seguinte legenda: Informe a quantidade aproximada de pessoas que trabalham na unidade que...	Escala				
	Ninguém	Poucas	Várias	Maioria	Praticamente todas
	Pontuação				
[2] ... seguem o padrão do processo combinado com a liderança.	0	1,25	2,5	5	7,5
[3] ... aceitam as mudanças necessárias na GBP.	0	1,25	2,5	5	7,5
[4] ... estão preparadas (culturalmente) para mudanças significativas na execução dos processos.	0	2,5	5	7,5	10
[5] ... têm proatividade nos esforços de melhoria da GBP.	0	2,5	5	7,5	10
[6] ... têm facilidade de acompanhar as mudanças.	0	1,25	2,5	5	7,5

[7] ... compreendem o impacto que mudanças nos processos causam em outras atividades.	0	1,25	2,5	5	7,5
Pontuação máxima	0	10	20	35	50

Na subseção 4.3, o item “[8] ... decisões sobre a GBP que são realizadas em equipe” não é difícil de alcançar, em comparação com os outros itens que formam esse grupo, por isso uma pontuação com peso menor. Os demais itens possuem equivalência de importância.

4.3 As questões a seguir se referem à subdimensão governança das práticas de GBP . A escala varia de 0 a 4, com a seguinte legenda: Informe a quantidade de...	Escala				
	Nenhum	Poucos	Vários	Maioria	Praticamente todos
	Pontuação				
[8] ... decisões sobre a GBP que são realizadas em equipe.	0	1,25	2,5	5	7,5
[9] ... processos com responsáveis (donos) formalizados. [Se for “nenhum”, ir para item 4.4].	0	2,5	5	7,5	10
[10] ... responsáveis (donos) pelos processos que prestam conta pelo seu desempenho.	0	2,5	5	7,5	10
Pontuação máxima	0	6,25	12,5	20	27,5

No conjunto de itens da subseção 4.4, atribuímos peso menor para o item “[11] ... reconhecimento da liderança sobre a necessidade da gestão por processos para melhorar o desempenho” porque entendemos que reconhecer a necessidade da GBP para melhorar o desempenho é mais fácil que reconhecer a necessidade de investimento e se comprometer com as iniciativas de melhoria da GBP.

4.4 As questões a seguir se referem à subdimensão dinâmica da liderança (secretário (a)) com as práticas de GBP . A escala varia de 0 a 4, com a seguinte legenda: Informe o nível de...	Escala				
	Inexistente	Fraco	Moderado	Forte	Muito forte
	Pontuação				
[11] ... reconhecimento da liderança sobre a necessidade da gestão por processos para melhorar o desempenho.	0	1,25	2,5	5	7,5
[12] ... reconhecimento da liderança para a necessidade de investimento na GBP.	0	2,5	5	7,5	10
[13] ... comprometimento da liderança com as iniciativas de melhoria da GBP.	0	2,5	5	10	15
Pontuação máxima	0	6,25	12,5	22,5	32,5

Pontuação máxima da “Dinâmica organizacional”	130
--	------------

Pontuação máxima geral	520
-------------------------------	------------

A soma da pontuação total das dimensões será de 520 pontos, consolidados conforme explicado a seguir.

Consolidação do resultado

Os resultados da maturidade devem ser apurados e apresentados com dois tipos de indicadores: o indicador geral consolidado da maturidade da unidade e o indicador de maturidade por dimensão.

O primeiro é o indicador que aponta a maturidade da unidade em GBP. A consolidação desse resultado será alcançada por meio da regra de três simples, como o exemplo apresentado a seguir:

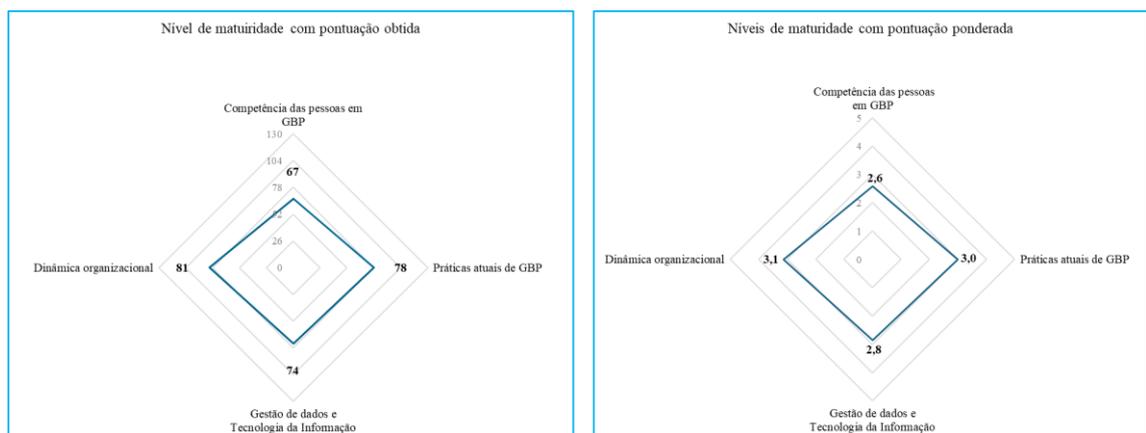
- Valor total da soma da **Pontuação Máxima** de cada dimensão (PM) = $4 \times 130 = 520$ pontos;
- Valor da soma da **Pontuação Obtida** com a aplicação do instrumento (PO) = Ex: **300** pontos;
- A quantidade de **Níveis de Maturidade** (NM) = **5**
- **X** é o nível de maturidade consolidado da unidade que pretendemos descobrir.

$$\frac{520}{300} = \frac{5}{X} \Rightarrow 5 \cdot 300 = 520x \Rightarrow 1.500 = 520x$$

$$\Rightarrow x = \frac{1.500}{520} \Rightarrow x = 2,88$$

Nesse exemplo, o nível de maturidade da unidade é de 2,88 em um modelo que vai até 5. Ou seja, alcançamos um número que resume a maturidade da unidade.

O segundo indicador é a maturidade em GBP da unidade por dimensão. Esse resultado deve ser apresentado através de um gráfico de radar, conforme demonstrado a seguir:



Conforme demonstrado, esses gráficos apresentam o nível de maturidade das 4 (quatro) dimensões do modelo, proporcionando uma visão panorâmica e mais detalhada da maturidade organizacional e indicando a composição do indicador consolidado (2,88).

Níveis de maturidade

Os níveis de maturidade são rótulos ordinais que significam estágios de maturidade sobre determinado domínio, indicando a situação das práticas gerenciais de uma determinada dimensão e apontando um caminho para a melhoria do desempenho organizacional (Kohlegger, Maier, & Thalmann, 2009; Souza & Gomes, 2015; Team, 2006). No modelo M³-PM, propomos 5 (cinco) níveis de maturidade em Gestão Baseada em Processos por dimensão, que vão caracterizar o nível de maturidade que a unidade se encontra e mostrar os demais níveis.

Relativo à dimensão “Competências das pessoas em GBP”, temos um nível de maturidade mínimo quando ninguém tem conhecimento sobre GBP e máximo quando praticamente todas as pessoas possuem conhecimento em GBP. Da mesma forma, na dimensão de “Práticas atuais de GBP”, o nível de maturidade mínimo acontece quando não há nenhum processo mapeado e documentado. O nível máximo é quando praticamente todos os processos da unidade foram mapeados e documentados, com indicadores de desempenho definidos, medidos e acompanhados e a cadeia de valor estruturada.

Na dimensão “Gestão de dados e Tecnologia da informação”, a maturidade mínima parte da não estruturação da unidade de TI e não organização dos dados, até o nível máximo quando há unidade de TI estruturada e os dados são organizados e usados por meio de painéis de indicadores para acompanhar o desempenho dos processos. Já na dimensão “Dinâmica Organizacional”, temos um nível de maturidade mínimo quando ninguém tem predisposição à mudança organizacional e nenhum tipo de apoio da liderança com iniciativas de GBP e máximo quando há um escritório de processos estruturado, praticamente todas as pessoas da unidade têm predisposição à mudança organizacional e um apoio muito forte da liderança para as ações de GBP.

Variações entre essas condições definem os demais níveis da escala. Na Tabela 9, descrevemos nossa proposta de delimitação de níveis de cada dimensão do M³-PM:

Tabela 9 – Caracterização dos níveis de maturidade por dimensões

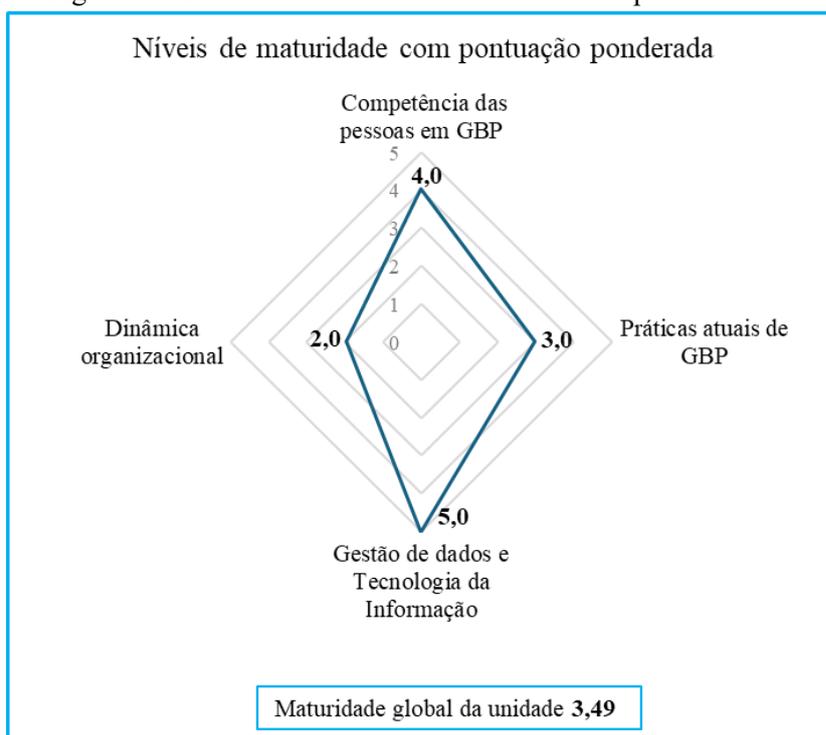
Níveis	Descrição			
	Competências das pessoas em GBP	Práticas atuais de GBP	Gestão de dados e TI	Dinâmica organizacional
Nível 1	As pessoas da unidade não sabem o que significa GBP.	Não existe nenhum processo mapeado e documentado.	Os dados não são organizados e não há unidade de TI estruturada.	Não há unidade de gestão de processos estruturada. As pessoas não estão dispostas a aceitar mudanças nos processos e a liderança não reconhece a importância da GBP.
Nível 2	Pelo menos uma pessoa do operacional ou liderança sabe o que significa a GBP, compreende o processo em que atua, a sua importância, os	Há pelo menos 1 (um) processo mapeado e padronizado na unidade, com benefícios claros e algum indicador de desempenho.	Os dados são organizados em papéis e planilhas e o setor de TI trabalha de forma desintegrada com a gestão de processos.	Poucas pessoas estão preparadas e têm facilidade para acompanhar mudanças nos processos. Poucos processos possuem responsáveis formalizados e

	resultados esperados e a interação com outros processos.			não existe escritório de processos estruturado.
Nível 3	Várias pessoas possuem conhecimento intermediário sobre a GBP, sendo que pelo menos 1 (uma) possui experiência de mais de 1 (um) ano em práticas de análise e melhoria de processos.	Poucos processos foram mapeados e documentados. Há alguns indicadores de desempenho e existe alguma metodologia de modelagem de processos.	Há unidade de TI com infraestrutura de suporte aos processos e alguns dados são gerados através de sistemas, mas organizados em planilhas.	Várias pessoas aceitam e estão preparadas culturalmente para as mudanças nos processos e compreendem o impacto das mudanças em outros processos. Algumas decisões sobre GBP são realizadas em equipe e há um reconhecimento moderado da liderança da necessidade de GBP para melhorar o desempenho da unidade.
Nível 4	A maioria das pessoas da unidade sabem o que é a GBP, sendo que pelo menos 1 (uma) possui conhecimento avançado e experiência de 2 (dois) a 3 (três) anos em práticas de análise e melhoria de processos.	Vários processos foram mapeados, alguns com indicadores definidos e mensurados, e há um nível de alinhamento forte entre as decisões e o desempenho dos processos.	A unidade de TI é estruturada e desenvolve soluções que são adotadas pelos colaboradores para apoiar os processos e os dados são organizados em sistemas isolados.	A maioria das pessoas estão preparadas culturalmente para as mudanças nos processos e possuem proatividade em ações de melhoria. Existe unidade de gestão de processos estruturada e com forte reconhecimento da necessidade de investimentos pela liderança.
Nível 5	Praticamente todas as pessoas possuem conhecimento sobre a GBP, dentre elas pelo menos 1 (um) especialista com experiência acima de 4 (quatro) anos e há ações de avaliação e capacitações das pessoas com base em processos.	Praticamente todos os processos da unidade foram mapeados e documentados, por meio de metodologias padronizadas de modelagem, de melhoria e de gerenciamento dos processos. Os processos são acompanhados por indicadores de desempenho e a unidade possui cadeia de valor estruturada e carta de serviços disponibilizadas para os cidadãos.	A unidade de TI é bem estruturada, com projetos definidos para apoiar os processos, a partir de decisões no comitê de governança. Os dados são gerados e organizados em sistemas integrados, sendo disponibilizados pontualmente em painéis de dados com o apoio de um especialista em gestão de dados.	Praticamente todas as pessoas possuem facilidade de se adaptar às mudanças nos processos e possuem proatividade em ações de melhoria dos processos, com um forte comprometimento da liderança. O escritório de processos é estruturado e praticamente todos os processos possuem “donos” formalizados que prestam conta pelo desempenho.

Essas descrições caracterizam cada nível de maturidade das dimensões, o que proporciona uma visualização mais clara do nível de maturidade em GBP e de qual o próximo estágio a ser alcançado, conforme foi utilizado nos modelos de Harmon (2004), Rosemann e De Bruin (2005), Lee *et al.*, (2007), Hammer (2007), McCormack (2009) e Rohloff (2009).

No final, será extraída uma média global dos níveis de maturidade das dimensões para ter uma ideia da maturidade geral. No entanto, o foco no modelo não é entregar uma nota única, mas sim um “vetor” de níveis, visualizado no gráfico de radar (Figura 4), como demonstraremos a seguir no relato da aplicação empírica.

Figura 4 – Gráfico com resultados de maturidade por dimensões



Por exemplo, em uma secretaria municipal específica, o sumário de maturidade será algo como: Competências das Pessoas – 4; Práticas atuais – 3; Dados e TI – 5; Dinâmica organizacional – 2. A Figura 04 ilustra esse exemplo e, neste exemplo, além do detalhamento sobre em quais dimensões há maior ou menor grau de maturidade, indicaremos a condição Global – 3,49. Por este resultado, o nível de maturidade da unidade será de moderada para alta na escala de 1 a 5.