

**MODELOS DE AVALIAÇÃO DE MATURIDADE EM GESTÃO DE PROCESSOS NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: Uma Revisão Sistemática da Literatura**

LUCAS DA CUNHA LINS

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (UFF)

STELLA REGINA REIS DA COSTA

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (UFF)

MARISTELA SOARES LOURENÇO

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (UFF)

MODELOS DE AVALIAÇÃO DE MATURIDADE EM GESTÃO DE PROCESSOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: Uma Revisão Sistemática da Literatura

1. INTRODUÇÃO

Na era da informação e da tecnologia, a administração pública enfrenta desafios contínuos na busca por eficiência, qualidade e agilidade em seus processos. Rodrigues e Cammarosano (2022) destacam a priorização por parte do governo na utilização das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) para aprimorar a qualidade e a efetividade dos serviços públicos.

Conforme ressaltado por Oliveira e Carvalho (2020), a Administração Pública está se modernizando para intervir nas inovações tecnológicas que incorporam as recomendações de novas tecnologias e sistemas de gestão eletrônica de documentos. O principal objetivo é proporcionar eficiência e eficácia aos serviços prestados à sociedade, a fim de quebrar barreiras de excesso de burocratização e demora nos processos executivos.

Desde 1998, quando a eficiência foi incluída na constituição federal como um princípio fundamental da administração pública, o tema tem sido objeto de diversos estudos no Brasil. Isso possibilitou a inserção de novas propostas de gestão com foco em inovação e melhoria dos processos na gestão pública (KLEIN; SCHWANTZ; DORION, 2024).

Os conceitos de administração pública apresentam constante evolução. Esse dinamismo evidencia a importância de estruturar a gestão pública fundamentada em parâmetros que contemplem a eficiência e a eficácia em suas dimensões econômica, social e organizacional, buscando garantir processos administrativos alinhados às demandas da sociedade (Bondarenko et al., 2021).

A gestão de processos é um conceito que vem ganhando popularidade desde a década de 1980, englobando métodos e técnicas que dão suporte ao *design*, administração, configuração, implementação e análise de processos. Além disso, baseia-se no mapeamento preciso das atividades e restrições inerentes a cada processo. Inicialmente aplicada em organizações empresariais, os resultados obtidos nesse contexto incentivaram gestores de organizações públicas a implementá-la mais frequentemente a partir da década de 1990 (KRUKOWSKI; RACZYŃSKA, 2019; WESKE, 2007; HOUY; FETTKE; LOOS, 2010).

A adoção de novas práticas e modelos de gestão é indispensável para a evolução organizacional, sendo a gestão de processos fundamental nesse contexto, pois promove o aprimoramento contínuo das atividades internas, elevando a eficiência, a qualidade dos resultados e o desempenho operacional. Além disso, essa abordagem possibilita avaliar e otimizar os processos, impactando positivamente a satisfação dos clientes (KLEIN *et al.*, 2020; KLUN; TRKMAN, 2018).

Ante o exposto, este estudo se propõe a responder à seguinte questão: Quais são os principais modelos de avaliação de maturidade voltados à gestão de processos na Administração Pública e como eles vêm sendo aplicados ou discutidos na literatura científica recente?

Para tal, este artigo tem como objetivo realizar uma revisão sistemática da literatura sobre os modelos de avaliação de maturidade em gestão de processos na Administração Pública, identificando as abordagens existentes e suas principais características.

2. METODOLOGIA

A revisão bibliográfica é um processo indispensável para qualquer pesquisa, pois permite ao pesquisador situar seu trabalho no contexto de estudos anteriores, identificar

lacunas no conhecimento, questionar ideias estabelecidas ou aplicar teorias aceitas a novos contextos (GRAY, 2012).

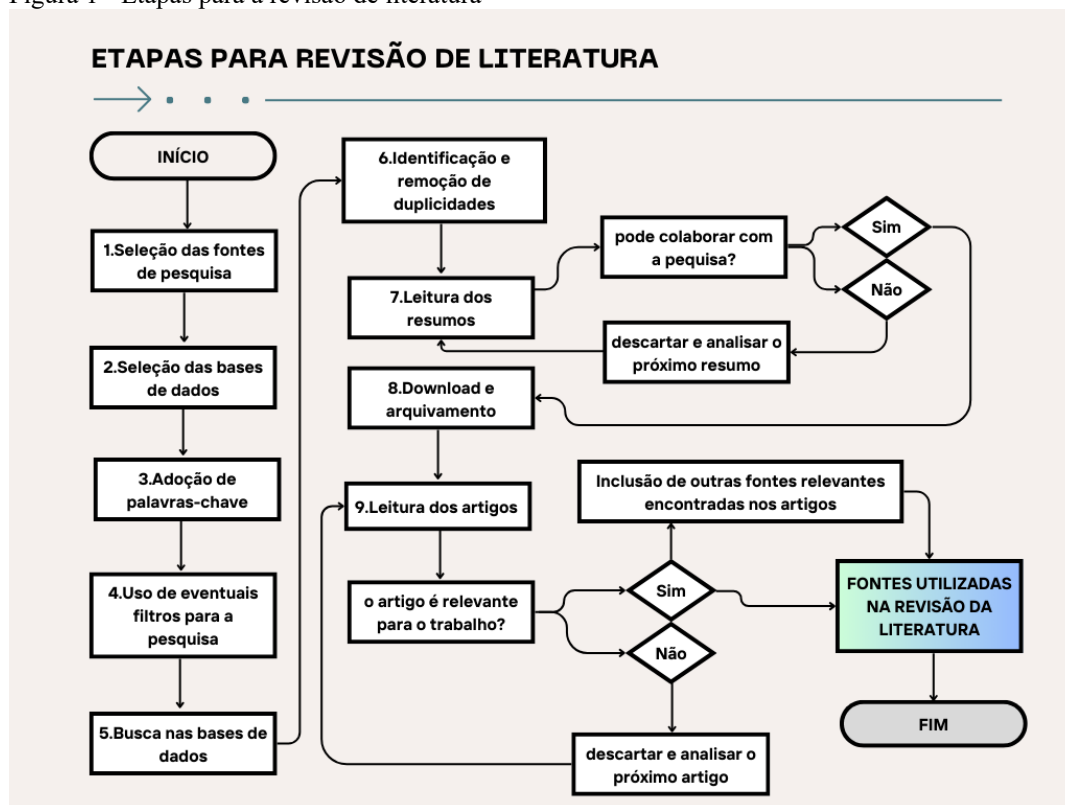
O estudo se inicia com o objetivo de aprofundar o conhecimento acerca do tema da pesquisa, e para isso o primeiro passo é compreender como ele vem sendo estudado e sua evolução no contexto acadêmico (CAUCHICK-MIGUEL *et al.*, 2017). Inicialmente foi realizada a pesquisa bibliográfica por artigos nas bases de dados *Web of Science* e *Scopus*, e a partir dela seguiu-se com a revisão sistemática da literatura, conforme descrito nas próximas seções.

De acordo com Ferenhof e Fernandes (2016), a revisão sistemática é um método de pesquisa que segue um processo rigoroso e transparente, englobando desde a identificação e seleção de estudos até a análise e síntese dos dados, com o objetivo de apresentar as contribuições mais relevantes para uma determinada área do conhecimento.

A busca sistemática por trabalhos produzidos anteriormente foi realizada utilizando-se o Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), baseando-se nas etapas sugeridas por Cauchick-miguel *et al.* (2017).

A Figura 1 apresenta as etapas percorridas para a revisão de literatura deste trabalho, as quais serão detalhadas a seguir.

Figura 1 - Etapas para a revisão de literatura



Fonte: Adaptado de Cauchick-miguel *et al.* (2017).

A Figura 1 apresenta as etapas percorridas para a revisão de literatura deste trabalho, as quais serão detalhadas a seguir.

Primeiramente foi realizada a seleção das fontes de pesquisa. Conforme aponta Cauchick-miguel *et al.* (2017), tanto livros quanto artigos científicos desempenham papéis cruciais na pesquisa. Considerando a necessidade de informações recentes e contextuais para o presente estudo, optou-se por priorizar os artigos científicos como principal fonte de dados

(pesquisa). O processo de busca dos artigos foi iniciado acessando o Portal de Periódicos da CAPES.

Para realizar o levantamento sistêmico das obras optou-se pelas bases de dados ISI *Web of Science* da Thomsom Reuters e *Scopus* da Elsevier, as quais segundo Cauchick-miguelet *al.* (2017) destacam-se a nível internacional por indexar periódicos de diversas editoras, e no caso da primeira base retornando nas buscas somente artigos de revistas com *Journal Citation Report (JCR)*. O acesso a essas bases foi realizado através da *internet*, no endereço <https://www-periodicos-capes-gov-br/>.

Posteriormente foi realizada a etapa de adoção de palavras-chave. De acordo com Gray (2012), os termos de busca são determinantes para localizar os melhores artigos e geralmente são encontrados no tema ou na pergunta de pesquisa. A seleção dos termos de busca foi feita através do tema de pesquisa, considerando as dimensões adaptadas por Mello (2022) e Higgins & Green (2011) e apresentadas no Quadro 1. Durante essa etapa também foram analisadas palavras-chave presentes em artigos já identificados como importantes para o tema, visando assim definir um conjunto de termos preciso e abrangente para que a coleta de material bibliográfico fosse direcionada para os aspectos mais relevantes da pesquisa.

Quadro 1 - Dimensão e alcance das palavras-chave

DIMENSÃO	PALAVRAS-CHAVE	TERMOS DE BUSCA/FILTROS
1) Interesse: Temas e/ou áreas de interesse que se busca conhecer em relação ao público definido.	<ul style="list-style-type: none"> Gestão de processos Avaliação de maturidade 	<i>process management, business process management, process optimization</i> <i>maturity assessment, maturity model, process maturity, process maturity models</i>
2) Público: Organização ou “tribo” onde a pesquisa será realizada em linha com os objetivos do estudo.	<ul style="list-style-type: none"> Gestão pública 	<i>public management, public administration, public sector, public sector organizations, public service, government organizations</i>
3) Restrições: Limites estabelecidos para a busca.	-	<ul style="list-style-type: none"> Tópicos: Título, resumo e palavras-chave Tipo de documento: Artigos Idiomas: Português, Inglês e Espanhol

Fonte: Adaptado de Mello (2022)

Visando obter nas buscas uma quantidade inicial razoável de artigos para posterior refinamento e seleção, foram utilizadas as restrições de busca expressas no quadro acima juntamente com os operadores booleanos *OR* e *AND*.

Num primeiro momento, foi realizada uma busca mais extensiva por artigos nas bases de dados selecionadas, sem utilizar filtro por ano de publicação, o que foi muito importante para identificação do período em que o tema ganhou ênfase. Posteriormente, uma segunda

busca foi realizada, delimitando o período de 2019 até o presente, com o objetivo de destacar a relevância e a atualidade do tema.

Após a busca pelos estudos, o processo de refinamento e seleção foi iniciado identificando e removendo artigos duplicados. Este processo foi realizado com o auxílio do aplicativo *Rayyan* (<https://rayyan.ai>).

Após remoção das obras duplicadas, inicia-se a triagem dos artigos através da leitura dos resumos, descartando aqueles que não contribuem com o trabalho. Essa etapa ocorreu também com o auxílio da ferramenta *Rayyan*, onde os resumos foram armazenados.

Após a análise dos resumos, procedeu-se ao *download* e arquivamento dos artigos selecionados para a consecução da próxima etapa: a leitura dos artigos.

3. RESULTADOS

A busca inicial nas bases de dados retornou os seguintes resultados, conforme apresenta a Tabela 1.

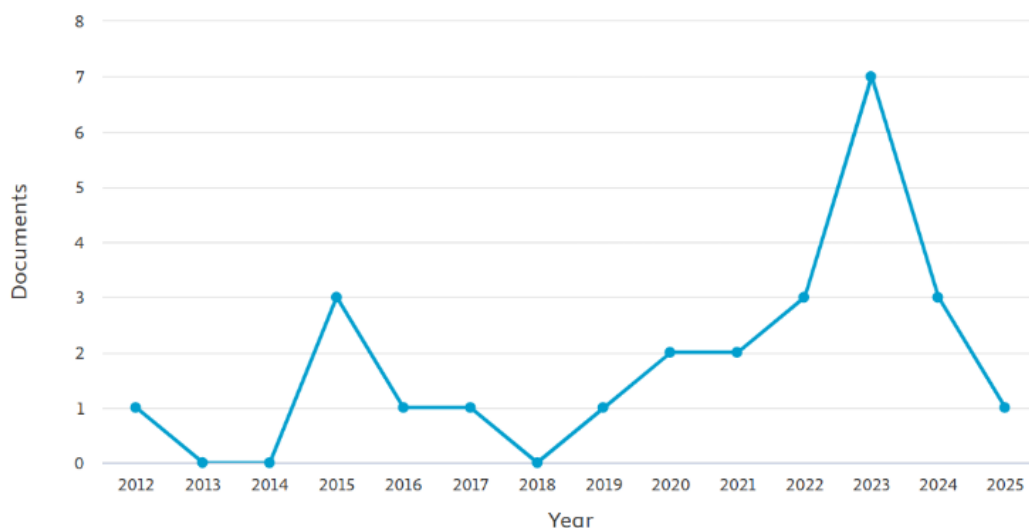
Tabela 1 - Resultados das buscas nas bases de dados

BASES	ARTIGOS ENCONTRADOS	DATA DA BUSCA
<i>WEB OF SCIENCE</i>	118	14/02/2025
<i>SCOPUS</i>	25	
TOTAL	143	

Fonte: O autor (2025).

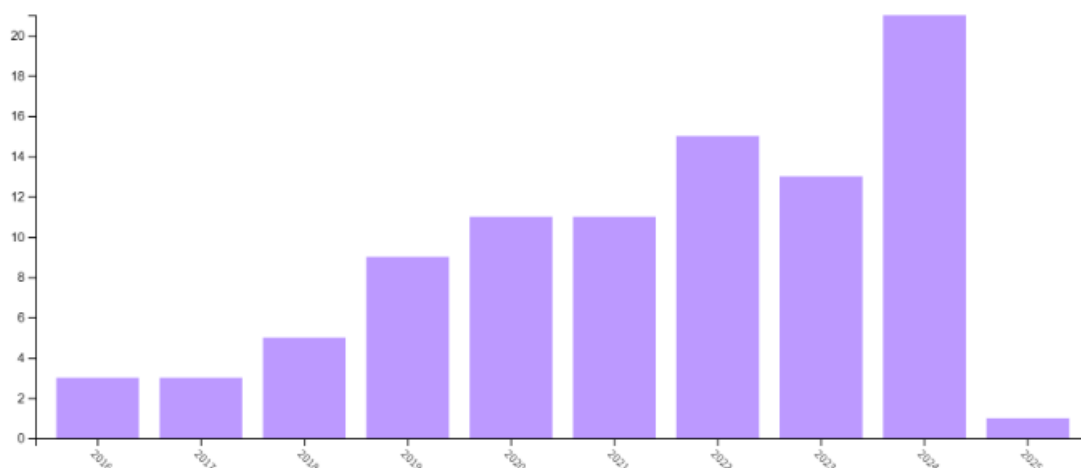
As Figuras 2 e 3 apresentam a distribuição temporal das publicações, respectivamente das bases *Scopus* e *Web of Science*, evidenciando o crescimento do interesse acadêmico no tema ao longo dos anos.

Figura 2 - Distribuição temporal das publicações na base Scopus no período de 2012 a 2025



Fonte: Base de dados Scopus (2025).

Figura 3 - Distribuição temporal das publicações na base *Web of Science* no período de 2016 a 2025



Fonte: Base de dados Web of Science (2025).

A partir desta análise identificou-se um crescimento significativo do interesse pelo tema nos últimos anos. Com base nesses dados uma nova busca foi realizada, delimitando o período de 2019 até o presente. Essa segunda busca retornou os seguintes resultados apresentados na Tabela 2:

Tabela 2 - Resultados das buscas por artigos publicados nos últimos cinco anos

Base de dados	Nº de artigos encontrados
<i>Web of Science</i>	81
<i>Scopus</i>	19
Total de artigos	100

Fonte: O autor (2025).

Durante a etapa de identificação e eliminação de duplicidades, o aplicativo *Rayyan* (<https://rayyan.ai>) detectou 14 artigos em duplicidade. Eliminando-se as duplicidades o quantitativo total de artigos passou para 93, os quais tiveram os resumos lidos.

Após a análise dos resumos foram selecionados 44 artigos para leitura na íntegra, dos quais 7 não puderam ser acessados, devido à sua indisponibilidade ou restrição de acesso, totalizando 37 artigos que foram baixados e arquivados para a consecução da próxima etapa.

Ademais, durante o processo de leitura dos artigos selecionados, foram incorporadas outras fontes adicionais de relevância, incluindo artigos, livros e documentos técnicos normativos. Essas referências foram identificadas na bibliografia dos artigos analisados e considerados relevantes por abordarem conceitos, metodologias ou diretrizes normativas alinhadas aos objetivos desta pesquisa. No total, esta revisão da literatura se baseou em 27 obras.

3.1 Gestão de Processos na Administração Pública

Os processos são procedimentos operacionais com regras e práticas específicas para lidar com as mais diferentes situações e assegurar a eficiência organizacional (LAUDON; LAUDON, 2010, apud KLEIN *et al.*, 2022)ⁱ. A eficácia de um processo específico pode ser considerada como o resultado de um procedimento, no qual os processos mais eficazes são

aqueles que produzem os melhores resultados e menores custos (KLEIN; SCHWANTZ; DORION, 2024).

O Governo Federal, através do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), adota a ideia de processo como fluxo de trabalho (entrada, processamento e saída), visando à consecução dos objetivos organizacionais relacionados à missão institucional (BRASIL, 2024), conforme mostra a Figura 4.

Figura 4 - Composição de um processo



Fonte: BRASIL (2024, p. 4).

A gestão de processos concentra-se na análise, controle e melhoria dos processos, transferindo o enfoque das estruturas funcionais para as estruturas de processo, onde atenção especial é dada à identificação e ao atendimento das demandas de clientes funcionários e outras partes interessadas (GEBZYNSKA; VLADOVA, 2023; GABRYELCZYK; JURCZUK, 2016).

Na literatura acadêmica, a gestão de processos na administração pública costuma ser abordada sob dois eixos principais: os fatores que influenciam sua implementação e desenvolvimento, ou o nível de digitalização dos processos gerenciados (KRUKOWSKI; RACZYŃSKA, 2019; GEBZYNSKA; VLADOVA, 2023).

As instituições públicas tem adotado cada vez mais o Gerenciamento de Processos de Negócios (BPM) como uma estratégia para inovar suas operações internas, otimizar o desempenho dos processos e melhorar os serviços prestados. O *Business Process Management* (BPM), pode ser definido como um conjunto de métodos, técnicas e ferramentas para analisar, redesenhar, executar e monitorar processos de negócios visando otimizar o seu desempenho. O BPM foi uma das grandes revoluções gerenciais ocorridas no século passado e que muito impactou no desempenho organizacional no século XXI, pois sua aplicação repercutiu tanto nos resultados empresariais como na melhoria dos serviços prestados pela administração pública (SOUSA *et al.*, 2021).

Essa abordagem tem ganhado mais importância e maturidade, tornando-se uma estratégia essencial para atender a esse novo cenário de cobrança por mais efetividade e melhoria dos serviços públicos (SOUSA *et al.*, 2021; HOUY; FETTKE; LOOS, 2010).

Os sistemas de gestão de processos de negócios representam uma forma de automatização de processos por meio da associação de tarefas com seus usuários e tem atraído a atenção de pesquisas acadêmicas nos últimos anos (SOUSA *et al.*, 2021; MARTÍN-NAVARRO; SANCHO; MEDINA-GARRIDO, 2018; HOUY; FETTKE; LOOS, 2010).

Ammirato *et al.* (2024) corroboram com Adami (2002) acerca da complexidade dos processos do setor público, devido principalmente à dependência de um volume extenso de informações. Nesse sentido, a digitalização desempenha um papel fundamental para fortalecimento da gestão e para o uso eficiente da informação, contribuindo para aumentar a adaptabilidade e a resiliência frente às mudanças que o setor público está constantemente sujeito (AMMIRATO *et al.*, 2024).

Uma iniciativa governamental de sucesso está sendo conduzida no Reino Unido, onde o planejamento do governo para o período de 2022 a 2025 busca aprimorar suas operações e a experiência digital dos cidadãos no acesso a serviços públicos, por meio da implementação de um sistema de rastreamento de progresso monitoramento do progresso e aprimoramento da qualidade dos dados (AMMIRATO *et al.*, 2024).

A administração pública, em geral, tem muitos desafios, seja relacionado ao atendimento da demanda nas operações ou à dificuldade de efetivar mudanças e melhorias nos processos organizacionais. A gestão de processos de negócios (BPM) é uma área que pode ajudar a enfrentar esses desafios (TAKAGI *et al.*, 2024).

3.2 Avaliação de Maturidade

Maturidade envolve a avaliação de competências, habilidade e o nível de desenvolvimento de uma área específica de uma organização com base em um conjunto de atributos ou critérios. Na gestão de processos, a maturidade pode ser definida como o grau de consolidação da implementação de práticas relacionadas a processos (KRUKOWSKI; RACZYŃSKA, 2019).

De acordo com Gebczynska e Vladova (2023), o progresso na implementação da gestão de processos é refletido pelo seu nível de maturidade. O conceito de maturidade sugere que, à medida que a organização avança na definição, gestão, medição e aprimoramento dos seus processos, ela aumenta sua capacidade de oferecer diversos benefícios, atendendo de forma otimizada às necessidades de seus clientes, ao mesmo tempo em que maximiza a utilização dos recursos financeiros.

A maturidade de processos está diretamente relacionada à efetividade destes, pois representa o grau de acurácia dos processos organizacionais, considerando as competências e habilidades dos colaboradores na sua execução (KLEIN *et al.*, 2020; KRUKOWSKI; RACZYŃSKA, 2019). Essa concepção parte da premissa de que processos flexíveis, eficazes e eficientes permitem atender às demandas dos clientes e otimizar recursos financeiros (GEBCZYNSKA; VLADOVA, 2023).

Identificar os fatores que levam a uma maior eficácia, seja operacional ou gerencial, auxilia os gestores no processo de tomada de decisão e no estabelecimento de políticas e procedimentos diários de sua equipe de trabalho. Assim, os resultados permitem que os gestores estabeleçam novas estratégias para promover melhores ações e tarefas aos processos relacionados (KLEIN *et al.*, 2022).

Krukowski e Raczyńska (2019) ressaltam que não há uma definição por parte dos autores dos termos “organização madura de processos” e “organização imatura de processos”, mas o foco está nos atributos que descrevem os estágios de maturidade de processos, que são: estado inicial, definição de processos, repetibilidade de processos, gerenciamento de processos e otimização de processos.

3.2.1 Modelos de Avaliação de Maturidade

Modelos de maturidade são ferramentas que visam promover transformações culturais, permitindo avançar em diversas dimensões a partir de um conjunto estruturado de critérios, métricas ou padrões. Diferenciam-se das certificações tradicionais por estabelecer estágios graduais de evolução e um caminho estruturado para o aprimoramento contínuo, indo além da simples conformidade/não conformidade. Em sua essência, os modelos de maturidade definem um conjunto de estágios estruturados que devem ser seguidos em sequência para atingir um alto grau de sofisticação em um processo ou organização específica, sendo cada

estágio de maturidade caracterizado por um conjunto de realizações parciais (HOCHSTETTER *et al.*, 2022).

Hochstetter *et al.* (2022) definem ainda os modelos de maturidade como ferramentas para avaliar diferentes dimensões da gestão, estabelecendo uma escala ordinal que representa um nível de maturidade organizacional, podendo indicar um progresso nulo, parcial ou total em direção ao estado desejado.

Os modelos de avaliação de maturidade de processos buscam aprimorar a eficiência e a eficácia organizacional por meio da otimização de processos. Quando aplicados a unidades específicas da administração pública, permitem mensurar padrões estabelecidos, viabilizando a comparação de resultados e níveis de excelência com organizações com operações similares (GEB CZYNSKA; VLADOVA, 2023). Tais modelos são ferramentas evolutivas utilizadas para avaliar e aprimorar as capacidades e recursos de uma organização, com o objetivo de alcançar a excelência nos processos (VAN LOOY; DE BACKER; POELS, 2011). Deste modo, quanto maior a maturidade, maior a probabilidade de alcance da excelência eficácia organizacional (KLEIN *et al.*, 2020; VAN LOOY; DE BACKER; POELS, 2011).

Bondarenko *et al.* (2021) apresentam a definição da Organização Internacional para Padronização (ISO), conforme a norma *International Electrotechnical Commission Institute of Electrical and Electronics Engineers (ISO/IEC/IEEE) 24765:2017*, segundo a qual um modelo de maturidade descreve um conjunto de elementos que garantem a implementação de processos e possibilitam a melhoria gradual de sua qualidade, visando alcançar processos maduros, regulamentados e com níveis adequados de qualidade e eficiência.

Os modelos de maturidade de processos fundamentam-se, em geral, na evolução gradual das organizações, descrevendo os estágios de maturidade processual e os caminhos necessários para alcançá-los. Cada estágio deve possuir características específicas, as quais mantêm uma relação lógica e sequencial com os estágios subsequentes. Esses modelos devem ser construídos, a partir de critérios estruturados de maturidade – elementos mensuráveis, específicos e independentes – que refletem aspectos essenciais da gestão de processos, como padronização, eficiência e capacidade de aprimoramento contínuo. Tais critérios não apenas orientam a trajetória ideal de avaliação e desenvolvimento organizacional, mas também estabelecem um padrão previsível de transformação, permitindo que as organizações antecipem e gerenciem mudanças de forma sistemática (KRUKOWSKI; RACZYŃSKA, 2019; RÖGLINGER; PÖPPELBUß; BECKER, 2012).

Pöppelbuß e Röglinger (2011) categorizam os modelos de maturidade em dois tipos. O primeiro refere-se à avaliação do gerenciamento, documentação e execução de processos individuais dentro de uma organização. Um exemplo representativo é o *Capability Maturity Model Integration (CMMI)*, desenvolvido pelo *Software Engineering Institute*, que estabelece cinco níveis de maturidade, evoluindo de práticas caóticas até otimizações contínuas. Este modelo inspirou a criação de outros modelos como o *Business Process Maturity Model (BPMM)*. O segundo tipo diz respeito à maturidade do processo de uma organização como um todo. Esses modelos são projetados para fornecer uma avaliação holística de todos os campos relacionados à gestão de processos na organização (KRUKOWSKI; RACZYŃSKA, 2019).

Gebczynska e Vladova (2023) identificaram os modelos de maturidade de processos mais recorrentes em estudos acadêmicos. O Quadro 2 apresenta esses modelos, focados na avaliação da maturidade do governo eletrônico ou na maturidade de processos.

Quadro 2 - Modelos de Avaliação de Maturidade Utilizados na Administração Pública

Modelo	Autor(es)	Ano	Características do Modelo	Principais Vantagens	Principais Desvantagens
<i>Modelo proposto por</i>	K. Layne e J. Lee	2001	Baseado na avaliação de quatro	-Avaliação e Otimização	- A avaliação é feita apenas no

<i>K.Layne e J. Lee</i>			níveis de maturidade dos serviços eletrônicos: Catálogo, Integração Vertical, Transação e Integração Horizontal. A premissa intrínseca é que a transição de um nível para outro envolve maior complexidade nas operações e na sua integração.	de Processos; -Foco na Complexidade e Integração; -Integração Horizontal e Vertical; - Engajamento dos Cidadãos	nível da execução dos serviços eletrônicos públicos.
<i>Public Sector Process Rebuilding (PPR)</i>	K. V. Andersen e H. Z. Henriksen	2006	O modelo consiste em quatro níveis de avaliação da maturidade do governo eletrônico. As soluções são avaliadas nos seguintes níveis: Cultivo, Extensão, Maturidade e Revolução.	-Facilitação da Implementação de Soluções de TI; -Ênfase em medidas de processo e necessidades dos clientes; -Abordagem contínua (não-pontual); -Validação no setor público dinamarquês;	-A implementação do modelo envolve custos com o desenvolvimento e manutenção de um site de serviços eletrônicos.
<i>48-h-Service Promise</i>	J. Zwicker, P. Fettke e P. Loos	2010	Baseado no modelo BPMMM (desenvolvido originalmente por Rosemann e Bruin de 2005), sua estrutura compreende seis áreas de capacidade, onde as medidas recomendadas determinam o nível de maturidade do processo. O	- Implementação simples; -Testado na prática; -Progressão dos níveis hierárquica (exige cumprimento de critérios no nível anterior).	- O modelo foi desenvolvido especificamente para a administração alemã; - Busca um estado ideal, o que pode não ser razoável no caso de organizações públicas.

			modelo avalia a maturidade em cinco níveis.		
<i>Institutional Development Planning Method (IDP)</i>	Consórcio da Lesser Poland's School of Public Administration of the Krakow University of Economics (MSAP UEK), Ministry of the Interior and Administration, and Canadian Urban Institute	2002	No modelo IDP, a maturidade do processo é avaliada em cinco estágios (níveis), numerados de 1 a 5, sendo o nível 1 o de menor maturidade.	- Simplicidade e facilidade de uso; -Baixo Custo; -Avaliação do estado atual e metas - Conformidade e com normas ISO 9001; -Identificação de Pontos Fortes e Melhorias.	- Método validado apenas em órgãos do governo local na Polônia; - Baseado em avaliação binária, sem considerar estados intermediários; - Não é um modelo independente para medição da maturidade de processos, mas sim um componente de um modelo de maturidade organizacional

Fonte: Adaptado de Gebczynska e Vladova (2023, p. 921-922).

A análise crítica desses modelos revela que, enquanto os modelos de maturidade de governo eletrônico avaliam a aplicação de soluções de TI na prestação de serviços, os modelos de maturidade de processos focam no nível de implementação da gestão processual. A efetividade do governo eletrônico depende diretamente da identificação e gerenciamento adequados dos processos relevantes, tornando a maturidade processual um pré-requisito para a adoção bem-sucedida de tecnologias de informação. Desta forma, gestores públicos devem priorizar modelos de maturidade de processos para garantir serviços de qualidade, já que a excelência do serviço está intrinsecamente ligada à maturidade dos processos (GEBCZYNSKA; VLADOVA, 2023).

Brajer-marczak e Gębczyńska (2020) propõem uma categorização dos modelos de maturidade de processos em quatro grupos principais:

- Modelos baseados no *Capability Maturity Model* (CMM/CMMI): Originado pelo *Software Engineering Institute* (SEI), o CMM foi inicialmente desenvolvido para mitigar falhas em projetos de Tecnologia da Informação (TI), visando aprimorar a seleção de fornecedores de *software*. Ao longo do tempo, adaptou-se a diversas áreas organizacionais, evoluindo para o *Capability Maturity Model Integration* (CMMI), que integra múltiplas dimensões de maturidade em uma estrutura unificada.

- *Business Process Maturity Model* (BPMM): Criado pela *Object Management Group* (OMG) em 2002, o BPMM inspira-se no CMMI, porém com abrangência ampliada. Este modelo pode ser aplicado como estrutura principal ou complementar a práticas como COBIT-2000, ITIL e ISO 9000, focando na avaliação e melhoria contínua de processos.

- Modelos setoriais específicos: Desenvolvidos para demandas de indústrias ou áreas operacionais específicas, frequentemente derivados do CMMI ou BPMM. Um exemplo é o Modelo de Maturidade de Capacidade de Arquitetura de TI, dedicado à avaliação de processos ligados à arquitetura de sistemas de informação.

- Modelos organizacionais mais gerais: Abordagens amplas que incorporam elementos de maturidade, como o *Information Technology Infrastructure Library* (ITIL), que inclui o *ProcessMaturity Framework* (PMF) para análise de processos. Modelos como o baseado no Six Sigma destacam-se por descreverem metodologias detalhadas para avaliação da maturidade, integrando procedimentos estruturados de diagnóstico e aprimoramento.

Já Bondarenko *et al.* (2021) citam os seguintes modelos como os mais utilizados para a administração pública: *CapabilityMaturity Model for Software* (SWCMM), *Project Management Maturity Model* (PMMM), *Organizational Project Management Maturity Model* (OP3M), *Maturity Model for the Project-oriented Company* (POC) e o *Project Management Capabilities Maturity Model* (PMCMM).

Apesar da quantidade expressiva de estudos sobre modelos de avaliação de maturidade de processos no setor privado, a seleção de um modelo adequado para o setor público não é tão simples, devido às especificidades desse contexto (GEBECZYNSKA; VLADOVA, 2023). O estudo de Bondarenko *et al.* (2021) teve como foco a modernização da administração pública na Ucrânia por meio da implementação de gestão de projetos em comunidades territoriais. Os autores apontaram a dificuldade de adaptação de ferramentas de gerenciamento de projetos devido à falta de um modelo de maturidade específico, comprometendo a eficácia dos programas de desenvolvimento regional, dada a avaliação insuficiente da capacidade dos governos locais para gerenciá-los e implementá-los.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo realizar uma revisão sistemática da literatura sobre os modelos de avaliação de maturidade em gestão de processos na Administração Pública. Os achados evidenciaram um crescimento significativo do interesse acadêmico pelo tema, com 143 artigos iniciais e 93 artigos após filtragem por duplicidade e período recente (a partir de 2019).

A revisão identificou modelos de maturidade mais conhecidos e utilizados, descrevendo suas características, vantagens e desvantagens. Além disso, os modelos de maturidade de processos foram categorizados em quatro grupos ou categorias principais: os baseados no CMM/CMMI, o BPMM, os modelos setoriais específicos e os modelos organizacionais mais gerais. No âmbito da administração pública, destacam-se os modelos voltados ao governo eletrônico e à gestão de processos, sendo esta considerada como condição essencial para a efetividade da transformação digital.

A literatura revisada revelou diversos pontos de consenso e abordagens predominantes sobre a gestão e avaliação de maturidade de processos na Administração Pública. Foi possível constatar como a gestão de processos e o uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) são essenciais na busca por mais eficiência, qualidade e agilidade na administração pública, fomentando o interesse acadêmico no tema. A bibliografia também aponta desafios na adaptação de modelos do setor privado para o público, devido às especificidades institucionais e à ausência de modelos desenvolvidos especificamente para esse contexto.

Este trabalho oferece contribuições tanto teóricas quanto práticas. As principais contribuições deste trabalho para no campo teórico residem em sua abordagem metodológica rigorosa, que possibilitou sintetizar o conhecimento e identificar a evolução do tema e lacunas no contexto acadêmico. Para além disso, o estudo apresenta uma análise crítica e comparativa

dos modelos de maturidade, abordando também a relação direta entre maturidade de processos e eficácia organizacional.

No que diz respeito aos aspectos práticos, este trabalho se propõe a auxiliar gestores públicos na escolha de um modelo adequado para suas demandas, considerando a complexidade e as peculiaridades do setor público. Ao ressaltar a importância da gestão de processos e da avaliação de maturidade, impulsionando o aprimoramento contínuo e a promoção da eficiência, qualidade e agilidade nos processos administrativos públicos.

Na literatura revisada foram identificadas algumas limitações e desafios no que tange à aplicação dos modelos de maturidade de processos na administração pública, os quais incluem a falta de modelos específicos para o setor público, as dificuldades na aplicação de ferramentas de gestão e a ausência de definições consensuais para termos como "organização madura" e "imatura". Alguns modelos possuem restrições de escopo, contextualização ou limitação nas metodologias de avaliação, como avaliações binárias e foco em contextos locais.

Outrossim, desafios como custos elevados de implementação, dificuldades de generalização para diferentes contextos e a complexidade da gestão de informações sinalizam a necessidade de pesquisas futuras.

Como sugestão de futuras pesquisas, serão interessantes pesquisas orientadas para o desenvolvimento de modelos focados especificamente no contexto do serviço público, considerando simultaneamente o desempenho organizacional e a viabilidade financeira e orçamentária.

REFERÊNCIAS

ADAMI, Christoph. What is complexity? *BioEssays*, v. 24, n. 12, p. 1085-1094, 2002.

AMMIRATO, Salvatore *et al.* Business process management and digital transition. The case study of an Italian Public University. **Transforming Government: People, Process and Policy**, v. 18, n. 4, p. 825-855, 2024.

BONDARENKO, Svitlana *et al.* The Effectiveness of Network Systems in Providing Project Maturity of Public Management. **TEM Journal**, v. 10, n. 1. 272-282 p, 27, 202.

BRAJER-MARCZAK, Renata ; GEBCZYŃSKA, Alicja . Process Maturity Models as Tools for Organisation Improvement and Development. **Education Excellence and Innovation Management: A 2025 Vision to Sustain Economic Development during Global Challenges, International Business Information Management Association**, p. 10260-10269, 2020.

BRASIL, Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **GUIA PRÁTICO DE GESTÃO DE PROCESSOS**. 1 ed. Brasília, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/servicoscompartilhados/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/cadeia-de-valor/Servico-de-Apoio-a-Gestao-de-Processos/guia-pratico-de-gestao-de-processos-v1-maio-de-2024.pdf>. Acesso em: 17 fev. 2025.

CAUCHICK-MIGUEL, Paulo A. *et al.* **Elaboração de Artigos Acadêmicos: Estrutura, Métodos e Técnicas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

FERENHOF, HelioAisenberg; FERNANDES, Roberto Fabiano. Desmistificando a revisão de literatura como base para redação científica: método SFF. **Revista ACB**, v. 21, n. 3, 2016.

GABRYELCZYK, Renata; JURCZUK, Arkadiusz. Business process management in the public sector: explored and future research fields. *In: 9th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business: Innovation, Entrepreneurship and Digital Ecosystems*. 2016, Warsaw, Poland, 2016, p. 786-799.

GEBCZYNSKA, Alicja; VLADOVA, Katya. Comparative analysis of selected process maturity assessment models applied in the public sector. **Business Process Management Journal**, v. 29, n. 3, p. 911-928, 2023.

GRAY, David E.. **Pesquisa no Mundo Real**. Porto Alegre: Artmed, 2012.

HIGGINS, J. P. T.; GREEN, S. (editors). **Cochrane Handbook of Systematic Reviews of Intervention**. Version 5.1.0. London: The Cochrane Collaboration. HIL, A. M. et al. Cryptonight mining algorithm with yac consensus for social mediemarketing using blockchain. **Computers, Materials and Continua**, v. 71, n. 2, p.3921–3936, 2022.

HOCHSTETTER, Jorge *et al.* Assessing Transparency in eGovernment Electronic Processes. **IEEE Latin America Transactions**, v. 10, p. 3074 - 3087, 2022.

HOUY, Constantin; FETTKE, Peter; LOOS, Peter. Empirical research in business process management – analysis of an emerging field of research. **Business Process Management Journal**, v. 16, n. 4, p. 619-661, 27 jul. 2010.

KLEIN, Leander Luiz *et al.* Business process management effectiveness and maturity through lean management practices: the Brazilian federal police experience. **International Journal of Lean Six Sigma**, v. 14, n. 2, p. 368-396, 2022.

KLEIN, Leander Luiz *et al.* Valores Lean Management como Suporte para a Gestão de Processos: uma Avaliação sobre Efetividade e Maturidade de Processos. **Teoria E Prática Em Administração**, v. 11, n. 2, p. 65-70, 2020.

KLEIN, Leander Luiz; SCHWANTZ, Patrícia Inês; DORION, Eric Charles Henri. Process-based management effectiveness in a public Higher Education Institution: quantitative insights from a pilot project. **Revista Ciências Administrativas**, n. 30, p. 1-18, 2024.

KLUN, Monika; TRKMAN, Peter. Business process management – at the crossroads. **Business Process Management Journal**, v. 24, n. 3, p. 786-813, 2018.

KRUKOWSKI, Krzysztof; RACZYŃSKA, Magdalena. Attributes of Process Maturity of Public Administration Units in Poland. **Administrative Sciences**, v. 9, n. 4. 13 p, 2019.

MARTÍN-NAVARRO, Alicia; SANCHO, María Paula Lechuga; Medina-Garrido, José Aurelio. BPMS para la gestión: una revisión sistemática de la literatura. **Revista Española De Documentación Científica**, v. 41, n. 3, 30 set. 2018.

MELLO, Marco Antônio Damião de. **GESTÃO DO CONHECIMENTO EM STARTUPS DE BASE TECNOLÓGICA: UMA PROPOSTA DE METODOLOGIA PARA A IMPLANTAÇÃO**. 2022 Dissertação (Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2022.

OLIVEIRA, Leticia Calsavara de; CARVALHO, Hilda Alberton de. O USO DE SISTEMAS INFORMATIZADOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A PRESERVAÇÃO DIGITAL DOS DOCUMENTOS. *In: Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)*. 2020.

PÖPPELBUß, Jens; RÖGLINGER, Maximilian. What makes a useful maturity model? A framework of general design principles for maturity models and its demonstration in business process management. **ECIS 2011 Proceedings**, 2011.

RODRIGUES, Cristina Barbosa; Cammarosano, Flávia Giorgini Fusco. Governança Digital: Avanços e Desafios do Processo Administrativo Eletrônico no Brasil. **DIGE - Direito Internacional e Globalização Econômica**, São Paulo, 2022.

RÖGLINGER, Maximilian; PÖPPELBUß, Jens; BECKER, Jörg. Maturity models in business process management. **Business Process Management Journal**, v. 18, n. 2, p. 328-346, 2012.

SOUSA, Marcos de Moraes *et al.* Gestão de Processos no Setor Público: técnicas, ferramentas, lacunas e agenda de pesquisa. **RISTI - Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação**, v. 45, p. 35-56, 2021.

VAN LOOY, Amy; DE BACKER, Manu; POELS, Geert. Defining business process maturity. A journey towards excellence. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 22, n. 11, p. 1119-1137, 2011.

WESKE, Mathias. **Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures**. 2 ed. Heidelberg, Dordrecht, London and New York: Springer, 2007.

ⁱ LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. *Management information systems*. 9th ed. Pearson Prentice Hall, 2010.