

Proposta de Modelo de Maturidade em Gestão de Processos



Produto Técnico

Aline Tomeleri da Costa
Profa. Dra. Janaína Piana
Profa. Dra. Fernanda Cavicchioli Zola



4.0 Internacional

Esta licença permite que outros remixem, adaptem e criem a partir do trabalho para fins não comerciais, desde que atribuam o devido crédito e que licenciem as novas criações sob termos idênticos.

Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.

O que é um modelo de maturidade em gestão de processos?

Os modelos de maturidade são instrumentos capazes de avaliar o desempenho dos processos organizacionais, através de um conjunto de critérios e padrões multidimensionais (FROGER et al., 2019). Como resultado, os modelos avaliam o nível de eficiência e cumprimento na gestão dos processos, variando do nível de maturidade 1 ao nível 5 (ROSEMANN e BRUIN, 2005), os quais descrevem os estágios a serem atingidos no caminho de maturação.

Nível 1: Inicial - não possui iniciativas de gestão de processos ou possui iniciativas descoordenadas e desestruturadas.

Nível 2: Repetitivo - está progredindo além das primeiras iniciativas de gestão de processos e está em busca de melhorias nessa gestão.

Nível 3: Crescente busca de construir e desenvolver a capacidade de gestão de processos e expandir os indivíduos que analisam a organização de uma perspectiva de processos.

Nível 4: Possui a gestão de processos firmemente implantado na composição de estratégias de melhorias.

Nível 5: Possui a gestão de processos firmemente implantado no gerenciamento estratégico e operacional.

Por que medir a gestão de processos?

Para garantir que os processos sejam executados dentro do esperado, de forma clara e objetiva, entregando bons resultados de desempenho; os gestores devem analisar um conjunto de fatores que integram a gestão dos processos. Esses fatores fazem parte das rotinas internas das organizações e, partir do modelo de maturidade em gestão de processos, os gestores terão em mãos uma ferramenta que servirá de roteiro para identificar os fatores, mensurar seu desempenho, compreender os pontos que devem ser otimizados e planejar as melhorias a partir das prescrições estabelecidas pelo modelo de maturidade para alcance de níveis mais elevados.

Portanto, o modelo de maturidade em gestão de processos é uma ferramenta muito importante, que auxilia na melhoria contínua e entrega de bons resultados de produtos e/ou serviços prestados.

Com o conceito de modelo de maturidade e explicação da sua importância para a gestão de processos das organizações, será apresentado o sistema capaz de realizar essa avaliação e propor prescrições para o alcance de níveis de maturidade mais elevados e melhoria contínua do desempenho nos processos.



Proposta de Modelo de Maturidade em Gestão de Processos

O modelo de maturidade em gestão de processos, disponível em (<http://aline-tomeleri.com.br/>) foi criado com base na integração de modelos de maturidade existentes e consolidados no meio científico, sendo o BPM-CF (ROSEMANN et al., 2006) e PEMM (HAMMER, 2007).

O modelo de maturidade é simples de ser utilizado. Ele apresenta uma tela inicial explicativa e interativa, trazendo as instruções para que a experiência do usuário seja a melhor possível e traga resultados fiéis à realizada analisada.

Após as explicações, apresenta-se a tela das capacidades que o usuário avaliará sobre a gestão dos processos. Cada capacidade apresenta afirmativas com respostas de múltipla escolha sobre determinados fatores, o usuário deve assinalar o resposta condizente com a realidade. Essa estrutura de múltipla escolha é simples e rápida de ser respondida. A agilidade e simplicidade do modelo de maturidade foram fatores importantes para sua construção, pois isso eleva a possibilidade de sua utilização na prática pelas organizações e possibi-

lita sua utilização periódica para acompanhamento do desempenho. As capacidades avaliativas do modelo estão ilustradas a baixo.

São indicadas quais das capacidades foram avaliadas pelo usuário, uma vez que os resultados são calculados somente se todas as capacidades forem avaliadas.

Uma vez escolhida a capacidade para ser avaliada, será exibida uma série de sentenças para avaliar os fatores de cada capacidade. Para evitar falhas no resultado final, o sistema não permite o usuário concluir a avaliação da capacidade se algum fator não for respondido.



Proposta de Modelo de Maturidade em Gestão de Processos

Exemplo de tela de avaliação dos fatores da capacidade Alinhamento Estratégico



Como são obtidos os resultados do nível de maturidade?

O resultado do nível de maturidade é calculado através de uma metodologia criteriosa, chamada Método Multicritério de Tomada de Decisão. Considerada uma ferramenta matemática de grande rigor, essa metodologia, para a geração do resultado final do nível de maturidade, é o grande diferencial desse modelo de maturidade em gestão de processos; pois além de proporcionar resultados confiáveis, também proporciona um resultado imediato, logo após o preenchimento das alternativas do modelo. Isso confere simplicidade e grande agilidade em sua utilização.

O nível de maturidade pode variar do nível 1 ao nível 5, conforme destacado no quadro da página 2. Cada nível de maturidade possui uma característica de gestão de processos.

CARACTERÍSTICAS DO NÍVEL 1

O setor não apresenta tentativas para a gestão dos processos, ou apresenta tentativas descoordenadas e não estruturadas. Normalmente, o setor apresenta características como:

- abordagens ad hoc;
- esforços individuais;
- abordagens diversas e não consolidadas de metodologia, ferramentas e técnicas;
- envolvimento mínimo do(s) servidor(es);
- altos níveis de intervenções manuais e soluções alternativas.

CARACTERÍSTICAS DO NÍVEL 2

O setor está começando a construir capacidade para a gestão dos processos e aumentando o número de pessoas que olham para o setor de uma perspectiva de processo. Normalmente, o setor pode apresentar alguma combinação das seguintes características:

- primeiros processos documentados;
- reconhecimento da importância da gestão dos processos;
- maior envolvimento dos executores dos processos e da chefia;
- uso extensivo de modelagem de processo simples com repositórios simples;
- primeiras tentativas com uma metodologia estruturada e padrões comuns.

Proposta de Modelo de Maturidade em Gestão de Processos

CARACTERÍSTICAS DO NÍVEL 3

O setor apresenta impulso crescente em sua busca para desenvolver a gestão de processos. Normalmente, tal setor pode apresentar alguma combinação das seguintes características:

- uso de ferramentas elaboradas (por exemplo, modelagem dinâmica, aplicativos baseados em servidor, usuários múltiplos e distribuídos);
- uma combinação de diferentes métodos e ferramentas de gerenciamento de processos (por exemplo, redesenho de processos, gerenciamento de fluxo de trabalho e gerenciamento de riscos baseado em processos);
- uso mais amplo de tecnologia para entrega e comunicação sobre os processos (por exemplo, projetos de processo disponíveis para usuários por meio da intranet);
- treinamentos abrangentes e formais.

CARACTERÍSTICAS DO NÍVEL 4

O setor desfruta de uma gestão de processos firmemente enraizada na composição estratégica da organização. Normalmente, tal setor pode apresentar alguma combinação das seguintes características:

- gestão de processos que mantém seus padrões;
- exploração de métodos e tecnologias de controle dos processos;
- fusão de TI no gerenciamento de processos;
- métodos e tecnologias amplamente aceitos;
- propósitos de gerenciamento de processos integrados;
- extensão e consolidação contínuas de iniciativas de gestão de processos.

CARACTERÍSTICAS DO NÍVEL 5

O setor desfruta dos benefícios de uma gestão de processos enraizada como parte central da gestão estratégica e operacional. Normalmente, tal setor pode apresentar alguma combinação das seguintes características:

- a gestão de processos faz parte das atividades, responsabilidades e medidas de desempenho dos gerentes;
- ampla aceitação e uso de métodos e tecnologias padrão;
- uma abordagem para gerenciamento de processos que incorpora todas as partes interessadas;
- gerenciamento dos processos de ponta-a-ponta.

Ressalta-se que modelos de maturidade em gestão de processos, avaliados de forma quantitativa, são raros e, diante disso, o modelo apresentado possui vantagens em comparação àqueles. Resultados imediatos são essenciais para a economia do tempo dos gestores e possibilidade de ações rápidas de melhorias.

A partir do resultado do nível de maturidade calculado pelo modelo, o gestor tem a possibilidade de analisar quais são os pontos críticos de desempenho e iniciar um plano de ação para melhorias contínuas, a fim de alcançar níveis mais elevados de maturidade. Como o modelo de maturidade em

gestão de processos pode auxiliar o gestor no planejamento de ações? Com outro diferencial que o modelo proporciona: sua prescritividade.

Prescritividade do modelo de maturidade em gestão de processos

Após o diagnóstico do nível de maturidade, é importante o planejamento de planos de ações a serem colocados em prática, a fim de contribuir com a melhoria das capacidades críticas apresentadas e o alcance de níveis mais elevados de maturidade. Pensando na importância do planejamento dessas ações, o modelo também fornece um relatório ao usuário, exibindo o nível de maturidade atual e suas respectivas características, seguido de uma série de prescrições de melhorias (baseadas em Rosemann e Bruin (2005) e Hammer (2007) que servem para guiar o usuário no planejamento e implantações de ações para o alcance dos níveis de maturidade subsequentes. Assim, é possível aplicar as ações de forma que o nível de maturidade aumente de forma gradual.

As prescrições de melhorias exibidas no relatório final são apresentadas de acordo com a ordem de prioridade para a tomada de ações; ou seja, são exibidas primeiramente as capacidades que obtiveram desempenhos mais baixos. Essa classificação é importante para que o gestor saiba quais são as áreas que necessitam de ações prioritárias. Através dessa funcionalidade, o modelo se torna um guia para os avanços da gestão de processos.

Relatório final dos resultados

Para demonstrar um exemplo do relatório final dos resultados que o modelo de maturidade em gestão de processos fornece ao usuário, apresenta-se a figura das telas, baseado em um teste cujo resultado do nível de maturidade é 3. Observa-se que, primeiramente, o relatório fornece o nível de maturidade atual e suas características, seguindo com as prescrições para cada nível subsequente, de acordo com a ordem de prioridade.

Proposta de Modelo de Maturidade em Gestão de Processos

Modelo de Maturidade em Gestão de Processos

Baseado no modelo BPM-CF (ROSEMANN E BRUIN, 2005; ROSEMANN ET AL., 2006) e no modelo PEMM (HAMMER, 2007)

RESULTADO

Nível de Maturidade 3 - Definido

O setor apresenta impulso crescente em sua busca para desenvolver a gestão de processos. Normalmente, tal setor pode apresentar alguma combinação das seguintes características:

- Uso de ferramentas elaboradas (por exemplo, modelagem dinâmica, aplicativos baseados em servidor, usuários múltiplos e distribuídos);
- Uma combinação de diferentes métodos e ferramentas de gerenciamento de processos (por exemplo, redesenho de processos, gerenciamento de fluxo de trabalho e gerenciamento de riscos baseado em processos);
- Uso mais amplo de tecnologia para entrega e comunicação sobre os processos (por exemplo, projetos de processo disponíveis para usuários por meio da intranet);
- Treinamentos abrangentes e formais.

Proposta de Modelo de Maturidade em Gestão de Processos

Prescrições de Melhorias para Alcance do Nível 4 - Gerenciado

Para alcançar o nível 4, o setor deve envolver a gestão de processos na sua composição estratégica. Seguem as prescrições relacionadas a cada Capacidade, em ordem de prioridade para a aplicação de melhorias:

Pessoas

- O setor deve contar com servidores hábeis na execução e gestão de seus processos;
- Disponibilizar cursos de capacitação aos servidores para novos conhecimentos e habilidades relevantes aos processos, quando possível;
- Trabalhar em equipe na execução e nos projetos de melhorias dos processos, a fim de alcançar os resultados almejados;
- Os servidores e a chefia devem se responsabilizar pelos resultados dos processos, e a chefia também devem propor melhorias para alcançar os resultados almejados;
- A chefia do setor deve delegar controle e autoridade aos executores dos processos.

Alinhamento Estratégico

- Medir todos os processos e seus desempenhos;
- Priorizar os planos de melhorias de acordo com os objetivos estratégicos;
- Modelar os processos considerando as partes interessadas;
- A chefia do setor deve apoiar os planos de melhorias para a gestão dos processos.

Métodos

- Projetar os processos de modo que se ajustem a outros processos da instituição;
- Documentar os processos de forma eletrônica e padronizada;
- Implantar e executar os processos documentados de forma padronizada;
- Controlar e medir os processos críticos;
- Estabelecer métodos a serem utilizados no aprimoramento dos processos.

Cultura

- A direção deve estar preparada para grandes mudanças multidimensionais;
- As partes interessadas nos processos devem aceitar as mudanças e iniciarem uma adaptação crescente a elas;
- A direção deve buscar ações de gestão de processos, procurando enxergar seus benefícios;
- Todas as partes interessadas dos processos devem contribuir para o bom andamento dos processos;
- A chefia deve buscar por mais ações na gestão dos processos, adotando uma visão holística (global) da instituição.

Governança

- Discutir algumas estratégias que possam contribuir para a melhoria dos processos;
- Formalizar o papel de cada servidor no processo, com atribuição de autonomia para agir;
- Modelar os processos a nível setorial e estendê-los às demais partes interessadas;
- Exercer o controle formal de todos os processos do setor.

Tecnologia da Informação

- Utilizar um sistema de TI integrado, projetado com os processos e aderente aos padrões do setor para suporte aos processos;
- Disponibilizar equipamentos, softwares que forneçam relatórios específicos para apoio aos processos;
- Controlar e medir os processos do setor com sistemas independentes de TI;
- Aplicar projetos de aprimoramento e inovação dos processos com suporte de um sistema independente de TI.

Proposta de Modelo de Maturidade em Gestão de Processos

Prescrições de Melhorias para Alcance do Nível 5 - Otimizado

Para alcançar o nível 5, o setor deve desfrutar dos benefícios de uma gestão de processos como parte central da gestão estratégica e operacional. Seguem as prescrições relacionadas a cada Capacidade, em ordem de prioridade para a aplicação de melhorias:

Pessoas

- O setor deve contar com servidores habilitados na execução e gestão de processos em larga escala;
- Fornecer capacitação aos servidores para a manutenção do conhecimento e habilidades relevantes aos processos, tornando-os habilitados em sua execução e gestão;
- Trabalhar em equipe com outros setores / departamentos, a fim de alcançar os resultados almejados dos processos;
- Os servidores e a chefia devem se responsabilizar pelos resultados dos processos, propondo melhorias para alcançar os resultados cada vez melhores;
- A chefia deve delegar autoridade aos executores dos processos através de uma liderança com base na visão e influência, em vez de comando e controle.

Alinhamento Estratégico

- Medir todos os processos, acompanhar seus desempenhos e alinhá-los entre a equipe operacional e estratégica do setor;
- Fazer com que os planos de melhorias dos processos façam parte do ciclo estratégico do setor;
- Modelar os processos a partir das expectativas de todos os interessados;
- Realizar a integração entre chefia e executores, de modo que os planos de melhorias sejam definidos em conjunto.

Métodos

- Projetar os processos para se ajustarem a outros processos, a fim de otimizar o desempenho entre setores e/ou departamentos;
- Documentar os processos de forma eletrônica e padronizada, fornecendo suporte ao seu desempenho, gerenciamento e análise para possível reconfiguração;
- Implantar e executar as documentações com padronização e de forma contínua;
- Controlar e medir os processos através de métodos estabelecidos no setor;
- Estabelecer técnicas de inovação para o aprimoramento dos processos críticos.

Cultura

- A direção deve reconhecer que as mudanças são inevitáveis para a melhoria dos processos, fornecer seu apoio e adotá-las sempre que necessárias;
- As partes interessadas devem aceitar e se adaptar às mudanças dos processos do setor;
- A direção deve reconhecer a importância e os benefícios dos processos, de modo que suas ações de gestão devam ser orientadas aos processos;
- Todas as partes dos processos devem se interessar no seu bom andamento, propondo melhorias e contribuindo para elas;
- A chefia deve agir orientada pelos processos e possuir uma visão holística (global) da instituição.

Governança

- Discutir estratégias e planos de ação para a melhoria dos processos críticos do setor;
- Cada servidor exercer a responsabilidade e assumir papéis, possuir autonomia para agir, ao passo que a chefia compartilha a responsabilidade no desempenho dos processos;
- Modelar os processos, envolvendo as demais partes interessadas e utilizá-los no desenvolvimento de estratégias;
- Exercer o controle formal dos processos do setor e revê-los continuamente.

Tecnologia da Informação

- Utilizar um sistema de TI padronizado, que siga os padrões dos processos do setor; auxiliar na comunicação entre as partes interessadas, setores, departamentos e outras instituições, fornecendo suporte aos processos;
- Disponibilizar todo o apoio necessário dos recursos de TI aos processos, tais como: equipamentos específicos, softwares, relatórios, entre outros recursos tecnológicos;
- Controlar e medir os processos do setor com sistemas integrados de TI;
- Aplicar projetos de aprimoramento e inovação de processos com o suporte de sistemas integrados de TI.

[VOLTAR](#)
[GERAR PDF](#)

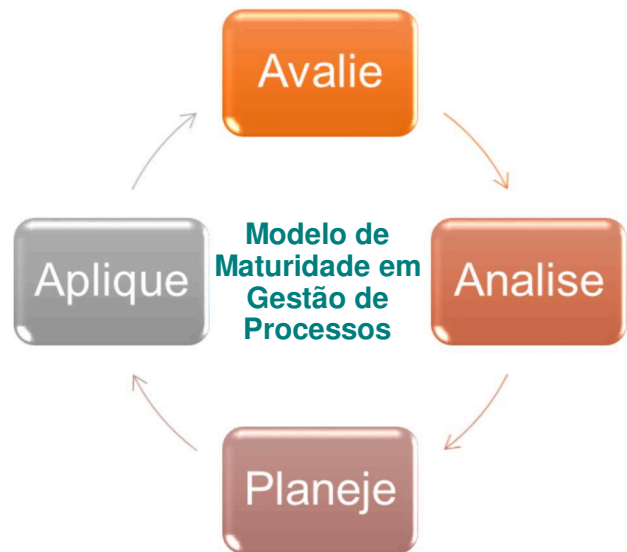
Considerações Finais do Modelo de Maturidade em Gestão de Processo

O modelo de maturidade em gestão de processos foi desenvolvido com a finalidade de avaliar o nível atual de maturidade e propor uma série de prescrições para alcance dos nível subsequentes, de forma gradual e contínua.

Na prática, para que um modelo de maturidade seja adotado de forma contínua por uma organização, também é importante que ele seja funcional e simples de ser utilizado, apresentando resultados ágeis e confiáveis. Esse é o diferencial deste modelo, que através de métodos matemáticos com grande rigor metodológico, fornece resultados rápidos com alta confiabilidade, além de prescrições de ações para melhorias de desempenho, ordenadas de acordo com as capacidades críticas dos processos.

- ⇒ FUNCIONAL
- ⇒ SIMPLES
- ⇒ PRESCRITIVO
- ⇒ RESULTADOS CONFIÁVEIS
- ⇒ RÁPIDO E DINÂMICO
- ⇒ APLICÁVEL A QUALQUER PROCESSO
- ⇒ UTILIZÁVEL POR QUALQUER INTERESSADO
- ⇒ MELHORIA CONTÍNUA DO DESEMPENHO

Disponível em: <<http://aline-tomeleri.com.br/>>



Com resultado final, apresenta-se um modelo de fácil acessibilidade e disseminação; aplicável para a análise de desempenho de diferentes processos, conjunto de processos, setores e instituições, públicas ou privadas; utilizável por qualquer interessado na avaliação de processos, sem a necessidade de contratação de profissionais especializados na área; e que entrega resultados precisos e prescrições aplicáveis na prática. Avalie a gestão de processos, analise os fatores críticos de desempenho, planeje as ações prescritas e aplique as melhorias para bons resultados, através dessa ferramenta para desenvolvimento de processos maduros e melhoria contínua.

Referências

FROGER, M. et al. A non-linear business process management maturity framework to apprehend future challenges. **International Journal of Information Management**, [s. l.], v. 49, p. 290-300, 25 jun. 2019. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2019.05.013.

HAMMER, M. The process audit. **Harvard Business**, p. 111-123, 2007. Disponível em: <<http://modir3-3.ir/article-english/article330.pdf>>. Acesso em: 6 fev. 2020.

ROSEMANN, M.; BRUIN, T. Towards a business process management maturity. In: ECIS 2005 PROCEEDINGS OF THE THIRTEENTH EUROPEAN CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 2005, Regensburg. **Association for Information Systems**. AIS Electronic Library (AISeL), 2005. Disponível em: <<https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1045&context=ecis2005>>. Acesso em: 28 abr. 2020.



Aline Tomeleri da Costa
alinetomeleri@hotmail.com

Profa. Dra. Janáina Piana
janainapiana@utfpr.edu.br

Profa. Dra. Fernanda Cavicchioli Zola
fzola@utfpr.edu.br