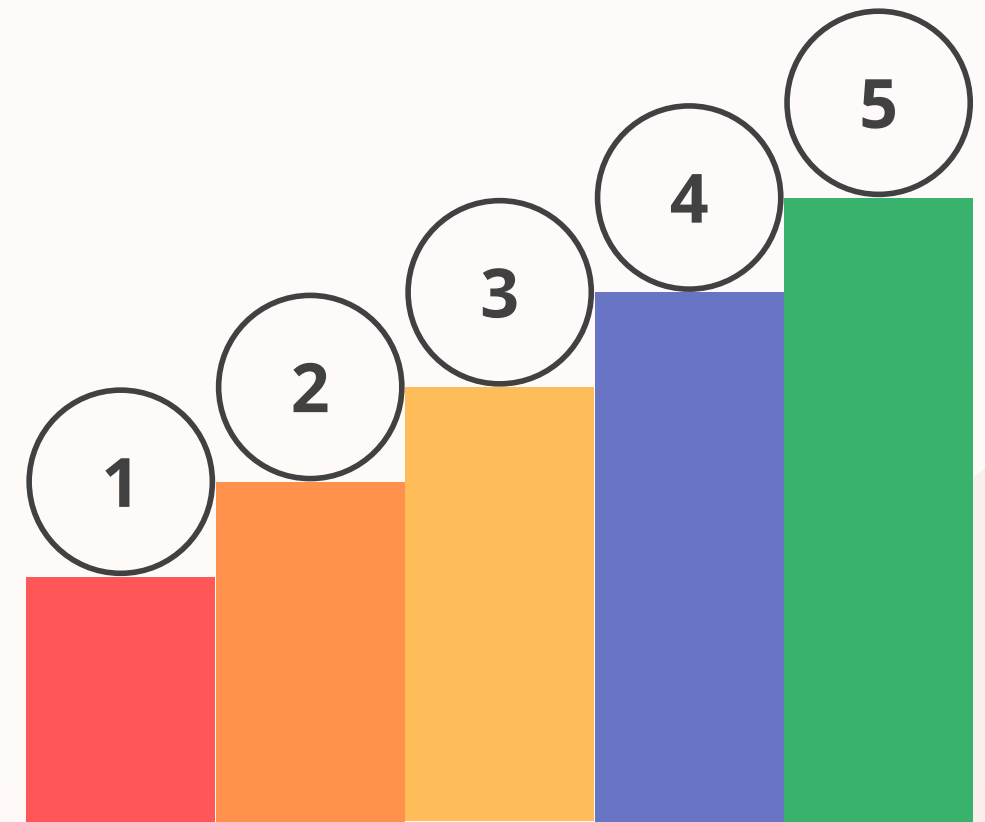


CONHECENDO O MODELO DE MATURIDADE EM PROCESSOS

O modelo de maturidade é uma trilha de evolução para implementação de práticas vitais para a Gestão por Processos. A capacidade de medição do desempenho dos processos de trabalho está diretamente relacionada com o nível de maturidade da organização e dos eixos dos processos.

Divididos em cinco, os níveis de maturidade servem como um guia para a organização evoluir, fornecendo metodologia para a organização e priorização de seus esforços, transformando práticas inconsistentes e pouco definidas, para práticas reproduzíveis em nível individual e institucional, processos complexos e de maior escopo, envolvendo toda a organização dos mais diversos níveis corporativos.

A melhoria dos processos requer forte apoio das gerências e de uma visão estratégica consistente e de longo prazo.



Para prosseguir para os próximos níveis de maturidade, é necessário que a organização realize **todos os objetivos designados pelos níveis anteriores**.

A evolução depende de iniciativas de transformação baseada em processos, no ambiente e cultura da organização.

Nível 1 – Inicial

(Maturidade Muito Baixa) – Processos não organizados:

A organização não fornece um ambiente estável para desenvolvimento de processos, sendo realizados de forma inconsistente, gerando resultados muitas vezes difíceis de serem previstos. O sucesso nessas organizações se dá pela competência individual dos funcionários da organização, na qual depende de esforços individuais e não na utilização de uma metodologia adequada.

As atividades básicas são geralmente executadas, mas falta rigor no planejamento e na execução, resultando em produtos de baixa qualidade, incertezas quanto aos prazos de entrega, estouro dos orçamentos de custos e a incapacidade de repetir resultados de forma satisfatória, onde os compromissos são sempre reativos a algum acontecimento não planejado.

Algumas características do nível 1 de maturidade:

- Abordagens pontuais;
- Esforços Individuais (TI ou negócios);
- Variadas abordagens metodológicas, ferramentas e técnicas não consolidadas;
- Escopo limitado de iniciativas de BPM;
- Mínimo envolvimento de colaboradores;
- Alto nível de intervenção manual e prática de apagar incêndios.



Nível 2 – Gerenciado

(Maturidade Baixa) – Alguns processos organizados :

No nível de maturidade 2, todas as unidades de trabalho estabelecem processos básicos de organização e planejamento, assegurando que os requerimentos, produtos e serviços sejam gerenciados.

O estado dos produtos e serviços são visíveis para a gerência em pontos específicos, fornecendo auxílio e coordenação para a melhoria dos processos, gerindo os custos, cronogramas e os obstáculos enfrentados pela unidade em cumprir suas metas. **A disciplina alcançada com esse nível de maturidade auxilia que as práticas sejam mantidas durante os momentos de crise.**

Características do Nível 2 de maturidade:



- Aumento do envolvimento de executivos e da alta administração;
- Uso extenso de processos de modelagem simples com repositórios simples;
- Primeiras tentativas com metodologias estruturadas e padrões comuns;
- Dependência crescente de expertise externa;
- Produtos conforme padrões e requisitos especificados;
- **Execução planejada e gerenciada dos principais processos, caminha progressivamente para processos bem estruturados;**
- Os resultados destes processos são previsíveis;

Nível 3 – Definido

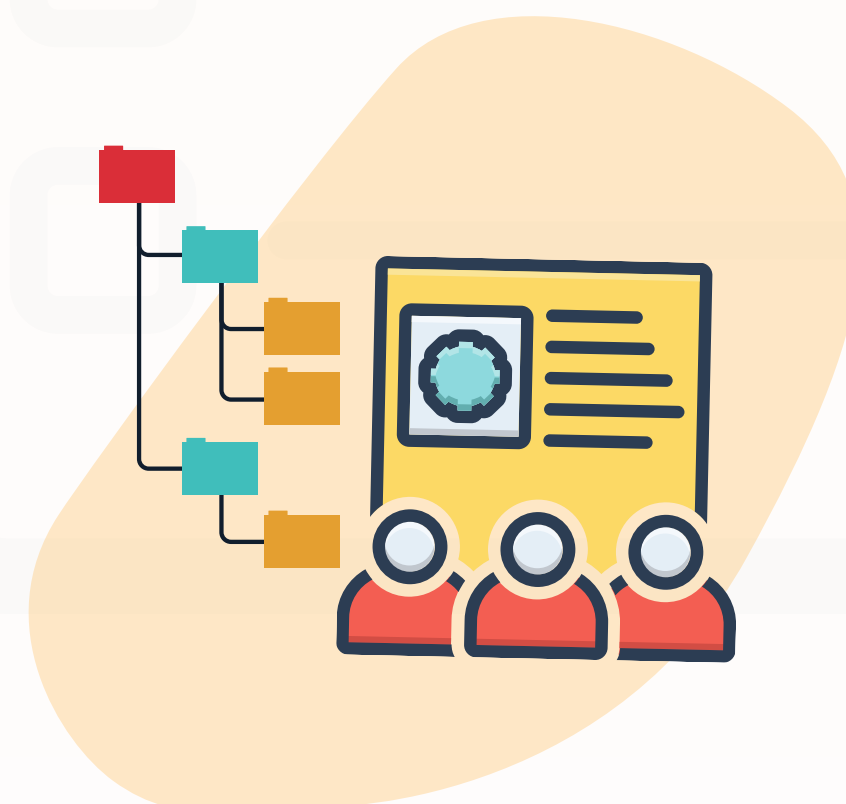
(Maturidade Regular) – Maioria dos Processos Organizadas:

No nível 3, os processos são bem caracterizados, compreendidos e documentados para uso através da organização de modo que permita a performance consistente das atividades de trabalho, com as atividades básicas sendo desempenhadas segundo um processo bem definido, seguindo padrões adotados por toda a organização. **Ao padronizar seus processos, a organização consegue expandir suas práticas a todas as áreas.**

Os processos definidos para os serviços da organização são relacionados de acordo com a cadeia de valor e arquitetura dos processos de trabalho. Os processos padronizados propiciam uma economia de escala e prepara o aprendizado através de meios comuns e experiências. Por serem bem definidos, a gestão consegue ter uma boa visualização do progresso e da relação entre as atividades de trabalho.

Características do Nível 3 de maturidade:

- Foco no gerenciamento das fases iniciais do estilo de vida do processo;
- Uso de ferramentas elaboradas (modelagem dinâmica, base de aplicativos);
- Combinação de diferentes métodos de gerenciamento de processos e ferramentas (redesenho de processos, gerenciamento de fluxo de trabalho, processos baseados em gerenciamento de riscos);
- Maior utilização de tecnologia de entrega e comunicação de BPM (disponibilização dos processos desenhados na intranet);
- Treinamento de BPM abrangente e formal;
- Subprocessos e atividades são definidos;
- Relações entre processos e macroprocessos são definidas;
- Início do uso de medições para ajudar no gerenciamento de processos.



Nível 4 – Quantitativamente Gerenciado (Maturidade Alta) – Processos são Medidos e Controlados:

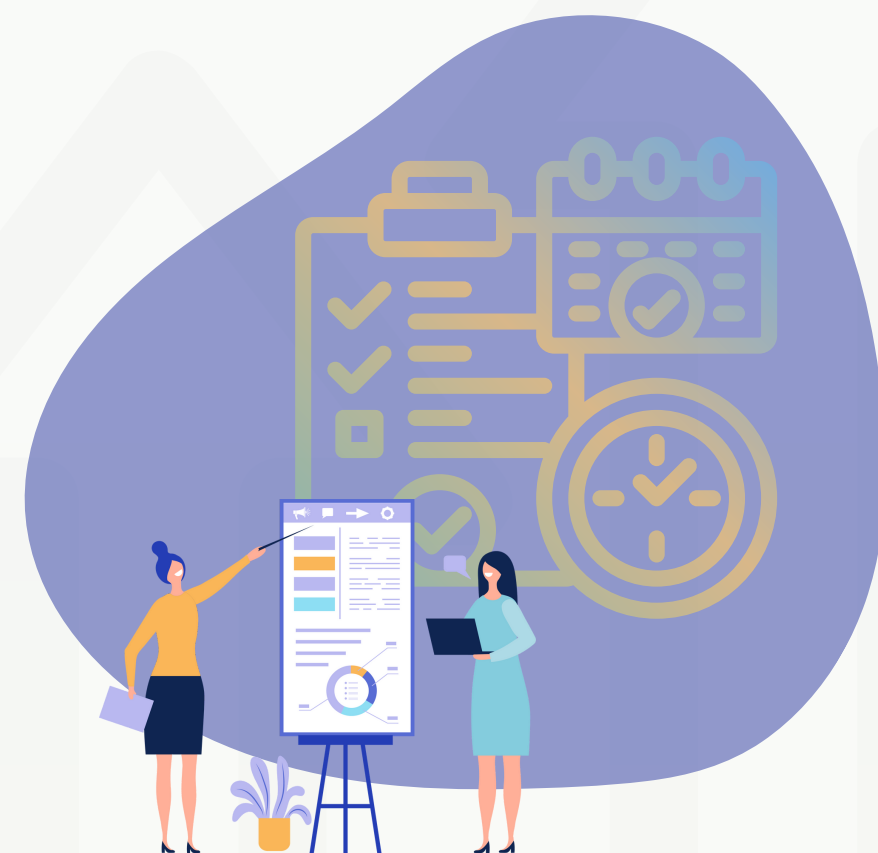
As capacidades habilitadas pelos processos são analisadas, controladas, exploradas e previsíveis, sendo medida e operada dentro de limites quantitativos. É possível identificar com rapidez as causas prováveis para as variações no desempenho dos processos e ações corretivas podem ser implementadas. São estabelecidas metas alcançáveis de performance e qualidade no ciclo de trabalho, vindo a ser utilizadas como critério de desempenho na gestão de processos.

Nesse nível, a preocupação é:

1. Entender, controlar e reduzir quantitativamente a variação de como o trabalho é feito;
2. Prever estatisticamente a qualidade e o desempenho dos resultados alcançados;
3. Executar ações corretivas dentro do processo em vista a alcançar as metas de performance e qualidade.

Características do Nível 4 de maturidade:

- Centro de Excelência de Gerenciamento de Processos estabilizado, mantenedora de padrões;
- Conhecimento da capacidade do processo;
- Boa margem de acerto nas previsões de desempenho;
- Exploração de métodos de controle e tecnologias nos processos de negócio;
- Fusão das perspectivas de TI e do negócio em gerenciamento de processos;
- Métodos e tecnologias amplamente aceitos;
- Efeitos integrados de gerenciamento de processos;
- Orientação por processos como componente mandatório;
- Continuação e consolidação das iniciativas de processo;
- Mínima dependência de apoio externo;
- A organização está focada no gerenciamento de processos;
- Medições de desempenho detalhadas são coletadas e analisadas;
- Mais objetividade no gerenciamento do desempenho;
- Automação de processos simples;



Nível 5 – Otimização (Maturidade Muito Alta) – Processos Continuamente Melhorados:

No nível de maturidade 5, a organização entende suas áreas deficientes e de preocupação, direcionando ações de melhorias proativas e oportunistas, buscando inovações e identificando tais dificuldades. As melhorias são feitas para diminuir a distância entre a performance e resultados atuais e passados.

Também são efetivadas melhorias em todos os níveis da organização, do nível individual ao geral. Existem três categorias extensas de melhorias que são discutidas neste nível de maturidade:

- Melhorias de prevenção de problemas e defeitos;
- Melhorias em inovações planejadas;
- Melhorias contínuas em capacitação.

Todo o corpo de funcionários da instituição foca em identificar de forma contínua as capacidades de otimização. Lições e melhorias aprendidas são avaliadas, classificadas de acordo com o nível de prioridade e disseminadas para outros projetos e a otimização de processos depende da participação da força de trabalho, alinhada com os objetivos e o entendimento da sua contribuição no alcance das metas e de seus negócios.

Características do Nível 5 de maturidade:

- Gestão de processos é parte das atividades gerenciais, das responsabilidades e das medições de performance;
- Ampla aceitação e utilização de métodos e tecnologias padronizados;
- Ampla abordagem organizacional para a gestão de processos;
- Gerenciamento de ciclos de vida de processos estabelecido;
- Redução do tamanho do Centro de Excelência de Gerenciamento de Processos na medida que a gestão por processos se torna uma simples forma de como o negócio é gerido;
- Metas de desempenho baseadas nos objetivos dos negócios são quantitativamente estabelecidas;
- Medições sistemáticas para fornecer feedback sobre o desempenho do processo e orientar as ações de melhoria e inovação;
- Portfólio de processos automatizados;

