

RIOPREVIDÊNCIA

PESQUISA DE MATURIDADE 2022



Diretor-Presidente

Sérgio Aureliano

Diretoria Executiva

Aloisio Villeth Lemos - Diretor de Investimentos

Marcelo Passos Pereira - Diretor de Administração e Finanças

Fabiana Moraes Braga Machado - Diretora Jurídica

Marcelo Fresteiro Dias Ferreira – Diretor de Seguridade

Assessoria de Governança Corporativa

Leandro Júnior de Oliveira

Assessoria Estratégica de Performance e Modernização Organizacional

Daniel Candeli

Assessoria de Imprensa e Comunicação - ASSIC

Carlos Henrique da Costa Silva

Giulio da Cruz Bruno

Elaboração e Revisão

Comissão - Escritório de Processos e Inovação – ESPI

Assessoria de Governança Corporativa - AGC

Assessoria de Imprensa e Comunicação - ASSIC

Comissão do Projeto Escritório de Processos e Inovação - ESPI

Daniel Candeli

Luciana de Souza Garcia

Josemir de Barros Silva

Colaboradores

Dalva Carneiro

Guilherme Saraiva de Sá

Design Gráfico

João Pedro Marques Ferreira da Costa - ESPI

Sumário

1. Introdução

2. Gestão Por Processos

3. Modelo de Avaliação de Maturidade em Processos

4. Metodologia

5. Perfil dos Participantes

6. Avaliação dos Resultados

- a. Resultado Sintético

- b. Resultado Analítico

7. Conclusão

- a. Maturidade Atual

- b. Meta Estabelecida

8. Referências

1. INTRODUÇÃO

O **ESPI – Escritório de Processo e Inovação**, vinculado à Diretoria de Administração e Finanças, com atuação Institucional, desde a sua constituição em outubro de 2021, vem desenvolvendo um plano de trabalho para a implantação das fases do ciclo de vida em BPM (Gestão em Processos de Negócios) na Autarquia, dentre as fases já realizadas encontram-se a construção da cadeia de valor da Autarquia e a Arquitetura de Processos, como feitos inaugurais desta fase de planejamento do projeto.

Com a finalidade de atingir sua missão, o ESPI fixou uma meta: **implantar a Gestão de Processos no Rioprevidência**, estabelecendo graus de maturidade em BPM a serem alcançados, a fim de otimizar a produtividade da Autarquia, diminuir o retrabalho e aumentar a eficiência administrativa, criando condições para que o Rioprevidência possa realizar a sua missão institucional.

Diante deste grande desafio, mostrou-se indispensável a realização de **pesquisa de maturidade em processos** para identificação do atual cenário de capacidades da Autarquia em matéria relativa à BPM – Gerenciamento de Processos de Negócios.

Maturidade é sinônimo de amadurecimento, transmitindo a noção de desenvolvimento de um estado inicial a um estado mais avançado, implícita noção de evolução. O gerenciamento da maturidade de processos de negócios busca, através de templates estruturados usados como guia para o trabalho, **levantar, registrar e demonstrar** o estágio de maturidade acerca do tema.

A cada nível de maturidade as competências requeridas aumentam e os resultados ficam mais significativos, levando-se em conta que **gerir processos é um mecanismo de melhoria contínua na gestão da organização**.

Desta forma será possível, através deste diagnóstico, traçar um plano de ação a fim de executar um gerenciamento de processos alinhados com a Estratégia da Autarquia.

2. GESTÃO POR PROCESSOS

A **Gestão por Processos** ou *Business Process Management* (BPM) é um tipo de abordagem sistemática de gestão que visa a **otimização de resultados através do aperfeiçoamento dos processos de trabalho**. Ao contrário da abordagem funcional tradicional, a Gestão por Processos trata de processos de negócios como ativos, que potencializam diretamente o desempenho da organização, primando pela excelência organizacional e agilidade nos negócios. Isso envolve a determinação de recursos necessários, monitoramento de desempenho, manutenção e gestão do ciclo de vida do processo.

O BPM permite a **análise, definição, execução, monitoramento e administração de processos**, incluindo o suporte para a interação entre pessoas e aplicações informatizadas diversas. Uma das principais metas da Gestão de Processos é a criação de um sistema em que possa ocorrer a padronização dos processos de negócio e de trabalho, facilitando a adoção de métricas para acompanhamento de desempenho, a facilitação do acesso a informações úteis, otimização do desempenho ao longo do processo com auxílio de indicadores, melhoria na capacidade de planejamento e projeções futuras e maior segurança no ambiente de trabalho.

Entender o grau de maturidade dos processos é um **ponto inicial para a adoção da Gestão por Processos**, pois é possível criar um quadro do momento atual da Autarquia, entender suas capacidades, seus pontos fortes e fracos e poder então direcionar seus esforços de maneira mais eficiente possível.

O BPM TRATA O QUE, ONDE, QUANDO, POR QUE, COMO E POR QUEM O TRABALHO É REALIZADO.

3. MODELO DE MATURIDADE EM PROCESSOS

Mediante ao exposto, apresentamos o **modelo adotado de avaliação de maturidade Business Process Maturity Model (BPMM)**, desenvolvido pelo Object Management Group (OMG), um grupo que define padrões de boas práticas relacionadas ao Gerenciamento dos Processos de Negócio (BPM).

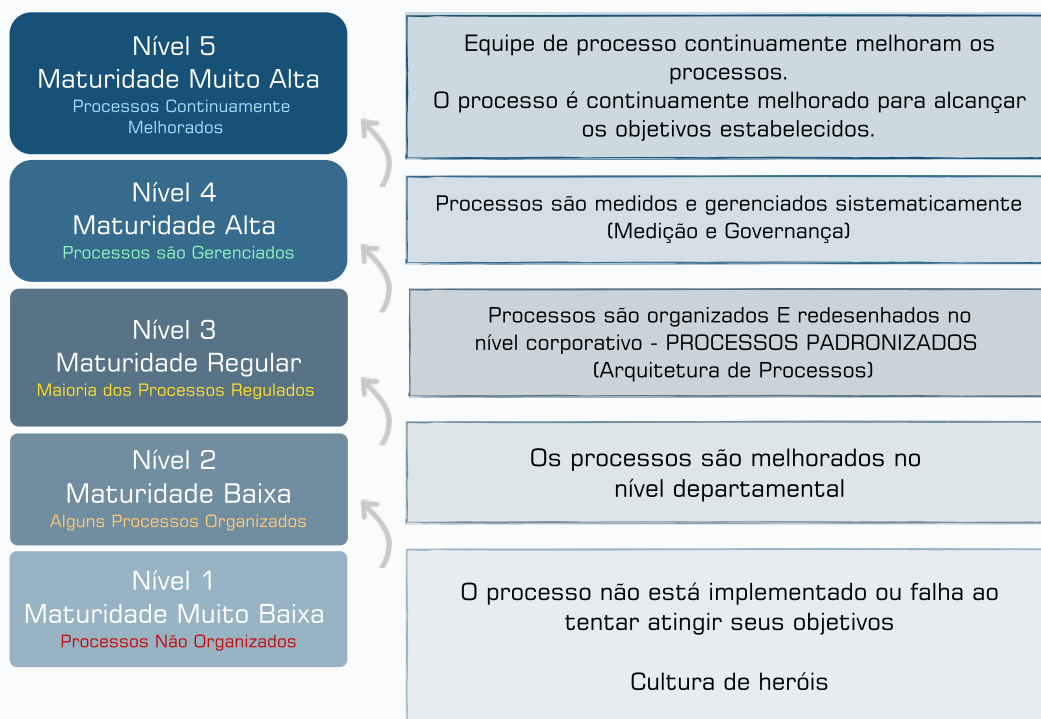
Este modelo de avaliação visa identificar em qual nível de amadurecimento a organização se encontra em relação aos processos e avalia como a organização é transformada, na medida em que os processos são desenvolvidos e melhorados. Especialistas e estudiosos consideram o Modelo de Maturidade da OMG como um dos mais completos em termos teóricos e o que produz questionários compreensíveis para aplicação em qualquer organização.

O BPMM fornece um modelo de referência para organizar os processos de acordo com cinco níveis de maturidade, estabelecendo fundamentos sucessivos para melhoria contínua do processo. A melhoria contínua dos processos é baseada em etapas evolutivas e inovações na estrutura de trabalho da organização.

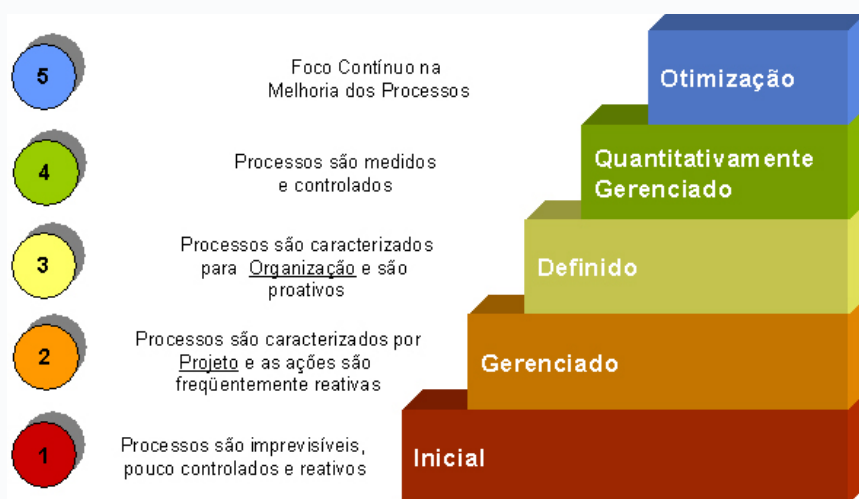
O modelo de maturidade é uma trilha de evolução para implementação de práticas vitais para a Gestão por Processos. A capacidade de medição do desempenho dos processos de trabalho está diretamente relacionada com o nível de maturidade da organização e dos eixos dos processos. Divididos em cinco, os níveis 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 institucional, processos mais complexos e de maior escopo, envolvendo toda a organização, dos mais diversos níveis corporativos, sendo gerenciados de forma estatisticamente previsível, continuamente otimizado e buscando métodos inovativos.

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

NÍVEIS DE MATURIDADE DOS PROCESSOS



O nível de maturidade 1 é designado para organizações que não atingiram nenhum dos métodos de organização do modelo. Para prosseguir para os próximos níveis (2, 3, 4 e 5) de maturidade, é necessário que a organização realize todos os objetivos designados pelos níveis anteriores. Atributos de um processo podem ser avaliados para determinar a sua capacidade de contribuição nos objetivos de acordo com o planejamento organizacional. A evolução depende de iniciativas de transformação baseada em processos e no ambiente e cultura de cada organização, sendo divididos da seguinte forma:



NÍVEL 1 - INICIAL

(Maturidade Muito Baixa) - Processos Não Organizados:

Nesse nível, a organização tipicamente não fornece um ambiente estável para desenvolvimento de processos, sendo realizados de forma inconsistente, sem uma metodologia definida, gerando resultados muitas vezes difíceis de serem previstos. O sucesso nessas organizações se dá pela competência dos funcionários da organização, adotando uma cultura de "heróis e bombeiros", na qual depende de esforços individuais, e não na utilização de uma metodologia adequada.

NÍVEL 2 - GERENCIADO

(Maturidade Baixa) - Alguns Processos Organizados : Gestão de Unidades Organizacionais

Todas as unidades de trabalho da organização estabelecem processos básicos de organização e planejamento, assegurando que os requerimentos, produtos e serviços sejam gerenciados e que os projetos sejam planejados, executados, medidos e controlados adequadamente.

NÍVEL 3 - DEFINIDO

(Maturidade Regular) - Maioria dos Processos Organizados : Gestão por Processos

Processos são bem caracterizados, compreendidos e documentados para uso através da organização, de acordo com padrões, procedimentos, ferramentas e métodos. Esses processos incluem os processos de trabalho, de suporte e gerenciais, sendo definidos de maneira que sua aplicabilidade seja possível em diversos locais da organização, contendo as definições dos processos que permitem a performance consistente das atividades de trabalho. Ao padronizar seus processos, a organização consegue expandir suas práticas a todas as áreas.

NÍVEL 4 - QUANTITATIVAMENTE GERENCIADO

(Maturidade Alta) - Processos Gerenciados:

As capacidades habilitadas pelos processos em organizações de nível 4 são analisadas, controladas, exploradas e previsíveis, por ter sua performance mensurada e operada dentro de limites quantitativos. Por conta desse desempenho ser estável e mensurável, é possível identificar com rapidez as causas prováveis para as variações no desempenho dos processos e corrigidas. A organização com maturidade de BPM no Nível 4 irá aproveitar os benefícios de ter BPM fortemente enraizado na estratégia de melhoria da organização.

NÍVEL 5 - OTIMIZAÇÃO

(Maturidade Muito Alta) - Processos Continuamente Melhorados

A organização entende suas áreas deficientes e de preocupação, direcionando ações de melhorias proativas e oportunistas, buscando inovações. Os problemas de negócio, metas e estratégias determinam as diretrizes de melhoria da organização, que são perseguidas, identificadas, avaliadas, guiadas e distribuídas em ordem de alcançar suas metas. As melhorias são feitas para diminuir a distância entre a performance e os resultados pretéritos e atuais.

4. METODOLOGIA

A pesquisa foi construída com base no modelo de referência e de trabalho fornecido pela EPERJ, adaptando-se para as necessidades do RIOPREVIDÊNCIA pelo ESPI, objetivando facilitar o entendimento acerca do tema abordado.

Foi aplicada Via Formulário Eletrônico e realizada nos meses de **dezembro de 2021 a janeiro de 2022**.

Seu escopo contemplou seis (06) eixos de análise:

- **Alinhamento Estratégico;**
- **Governança em Gestão por Processos;**
- **Foco no Cidadão ou Público Interno;**
- **Tecnologia da Informação;**
- **Conhecimento em Gestão Por Processos;**
- **Cultura.**

Cada eixo contemplou cinco (05) perguntas e cinco (05) opções de resposta, totalizando 30 questionamentos.

As respostas se dividiram de acordo com os níveis de maturidade:

Nível 1- Maturidade Muito Baixa

Nível 2- Maturidade Baixa

Nível 3- Maturidade Regular

Nível 4- Maturidade Alta

Nível 5- Maturidade Muito Alta

CADA EIXO DE ANÁLISE CONTEMPLA CINCO (05) TEMAS A SEREM ABORDADOS

6 EIXOS DE ANÁLISE

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO	GOVERNANÇA EM GESTÃO POR PROCESSOS	FOCO NO CIDADÃO OU PÚBLICO INTERNO	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	CONHECIMENTO EM GESTÃO POR PROCESSOS	CULTURA
• Plano de Melhoria de Processos • Capacidade de Articulação entre Estratégia e Processos • Acompanhamento dos Processos • Medição dos Outputs de Processos • Gestão de Riscos	• Tomada de Decisão em Gestão por Processos • Papéis e Responsabilidades • Articulação entre Métricas e Performance dos Processos • Controles da Gestão por Processos • Parcerias na Gestão por Processos	• Canais de Comunicação • Feedback • Transparência • Análise de Desempenho • Inovação nos Serviços	• Ferramentas Utilizadas • Sistemas de Apoio • Integração • Automação • Novas soluções	• Nivel de Conhecimento • Educação e Aprendizado em Processos • Comunicação de Gestão por Processo • Avaliação • Compartilhamento do Conhecimento	• Capacidade de reação à mudança nos processos • Atenção da liderança aos processos • Valores e crenças dos processos • Atitude e comportamento Inovador • Redes sociais de gestão por processos

5. PERFIL DOS PARTICIPANTES



122

Diretores,
gestores e
coordenadores
convidados.

75%

Dos Gestores e Diretores
participaram da Pesquisa
de Maturidade, totalizando

92

Gestores Públicos
colaborando com o projeto
de avaliação do nível de
maturidade do
Rioprevidência

A pesquisa foi direcionada pelo ESPI, a partir do processo SEI-040161/014288/2021. A pesquisa foi disponibilizada para todos os gestores e servidores responsáveis por unidades organizacionais (Diretores, Gerentes, Assessores, Coordenadores, Chefes de Núcleo e Supervisores de Agência). Por meio de reunião prévia com os participantes, foi esclarecido os critérios de preenchimento do formulário da pesquisa, encaminhado material explicativo e referencial teórico com o intuito de diminuir a subjetividade das respostas e definir com mais assertividade a metodologia aplicada.

As Cinco diretorias (DIRSE, DIRIN, DIRAF, DIRJU e PRESI) foram convidadas a responder a pesquisa, totalizando **122** gestores, na qual **92** ou **75%** colaboraram com o projeto de avaliação do nível de maturidade no RIOPREVIDENCIA

5. PERFIL DOS PARTICIPANTES

Setores do Rioprevidência que participaram da Pesquisa de Maturidade em Gestão por Processos

COORDENADORIA DE CONTENCIOSO JURÍDICO

CHEFIA DE GABINETE

GERÊNCIA DE BENEFÍCIOS

COORDENADORIA DE EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA DAS FOLHAS

COORDENADORIA DE ENCERRAMENTO DE PENSÃO

COORDENADORIA DE SUPORTE AOS CANAIS

COORDENADORIA DE GESTÃO DAS FOLHAS DE PAGAMENTO

GERÊNCIA DE CONTROLE INTERNO E AUDITORIA

GERÊNCIA DE ADMINISTRAÇÃO IMOBILIÁRIA

COORDENADORIA DE INFRAESTRUTURA E SERVIÇOS GERAIS

COORDENADORIA DE OPERAÇÕES FINANCEIRAS

COORDENADORIA DE GESTÃO DE PESSOAL

COORDENADORIA DE COMPRAS E GESTÃO DE CONTRATOS

COORDENADORIA DE ARRECADAÇÃO E RECEITA

COORDENADORIA DE GESTÃO IMOBILIÁRIA

COORDENADORIA DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

COORDENADORIA DE EXECUÇÃO DE DESPESAS

ASSESSORIA DE AUDITORIA DE BENEFÍCIOS

COORDENADORIA DE COMPENSAÇÃO PREVIDENCIÁRIA

COORDENADORIA DE CONTROLE E COBRANÇA

COORDENADORIA DE APOSENTADORIA

COORDENADORIA DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO

COORDENADORIA DE CONSULTORIA JURÍDICA

GERÊNCIA DE PREVIDÊNCIA E ATUÁRIA

COORDENADORIA DE GESTÃO DE PENSÃO E AUXÍLIO

COORDENADORIA DE GESTÃO DOCUMENTAL

COORDENADORIA DE ATENDIMENTO

COORDENADORIA DE CONTABILIDADE

GERÊNCIA DE OPERAÇÕES E PLANEJAMENTO

GERÊNCIA DE RECURSOS HUMANOS

OUVIDORIA

GERÊNCIA DE TESOUREARIA

COORDENADORIA DE INFORMÁTICA

COORDENADORIA DE ENGENHARIA

GERÊNCIA DE CONTROLADORIA

GERÊNCIA DE ADMINISTRAÇÃO

COORDENADORIA DE ATUÁRIA

GERÊNCIA DE APOIO JURÍDICO

GERÊNCIA DE ATENDIMENTO

GERÊNCIA DE INFORMÁTICA

DIRETORIA EXECUTIVA

PERFIL DOS PARTICIPANTES

Base de Cálculo e Informações :

A validação da amostra é feita através do cálculo estatístico, usando os seguintes parâmetros abaixo:

- **Tamanho da população (N):**

Número total de pessoas cuja opinião a amostra representa;

- **Nível Grau de confiança (p):**

A probabilidade de que a amostra represente com precisão a opinião da população em questão;

- **Margem de erro (e):**

Variação que as respostas da população podem ter com relação a amostra;

- **Score z (z):**

Desvio padrão definido pelo grau de confiança.

$$\frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

Parâmetros de Cálculo vs. Critérios de Amostra	Órgãos Representados
Tamanho da População	122
Grau de Confiança	95%
Margem de Erro	5,1%
Tamanho da Amostra	92
Score Z	1,96

Todas as pesquisas dão um feedback importante sobre como os funcionários se sentem em relação ao clima organizacional da sua empresa. Uma amostra com tamanho estatisticamente relevante pode proporcionar uma visão mais abrangente dos funcionários em geral.

6. AVALIAÇÃO DOS PROCESSOS

A) RESULTADO SINTETICO

A aplicação, consolidação e a análise dos resultados foram realizadas pelo ESPI.

O estudo foi realizado levando em consideração as respostas dos 92 participantes às 30 perguntas da pesquisa.

O resultado foi obtido pelo cálculo da média das notas atribuídas pelos participantes aos eixos analisados, totalizando 2760 notas.

Cada resposta foi classificada de acordo com um dos cinco níveis existentes de maturidade.

Todas as respostas foram organizadas e apresentadas em gráficos, em números absolutos e em percentual de participação, por eixo de análise e nível de maturidade;

A análise foi construída a partir da incidência das respostas por nível de maturidade, considerando a margem de erro dada pelo desvio padrão, observações das medidas de dispersão e seus intervalos e os níveis de concentração das respostas às questões abordadas.

Após o comparativo das porcentagens e a média de cada questão com a média geral apresentada, foi feita uma análise geral da organização em respeito aos resultados, onde foram identificados pontos fortes, fracos e riscos inerentes a aplicação da metodologia de BPM na Autarquia.

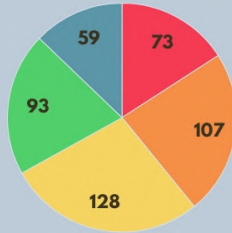
A seguir, apresentamos os gráficos com as análises realizadas.

EIXOS DE ANÁLISE

QUANTIDADE DE RESPOSTAS DISTRIBUIDAS POR NÍVEL

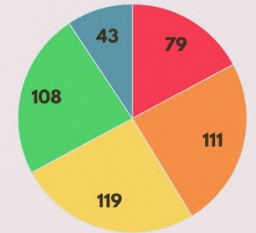
Alinhamento Estratégico

■ Nível 1 73
 ■ Nível 2 107
 ■ Nível 3 128
 ■ Nível 4 93
 ■ Nível 5 59



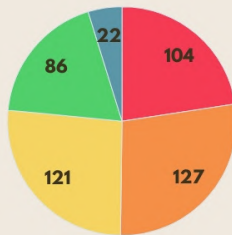
Tecnologia Da Informação

■ Nível 1 79
 ■ Nível 2 111
 ■ Nível 3 119
 ■ Nível 4 108
 ■ Nível 5 43



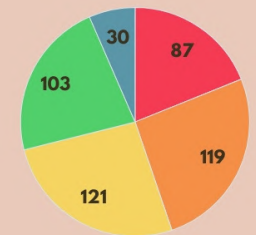
Governança Em Gestão Por Processos

■ Nível 1 104
 ■ Nível 2 127
 ■ Nível 3 121
 ■ Nível 4 86
 ■ Nível 5 22



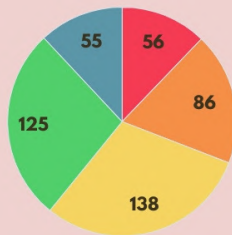
Conhecimento Em Gestão Por Processos

■ Nível 1 87
 ■ Nível 2 119
 ■ Nível 3 121
 ■ Nível 4 103
 ■ Nível 5 30



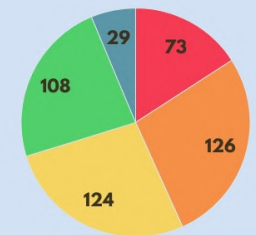
Foco No Cidadão Ou Público Interno

■ Nível 1 56
 ■ Nível 2 86
 ■ Nível 3 138
 ■ Nível 4 125
 ■ Nível 5 55



Cultura

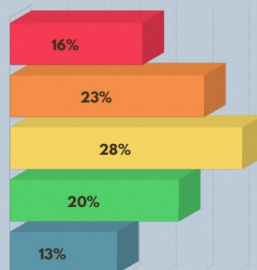
■ Nível 1 73
 ■ Nível 2 126
 ■ Nível 3 124
 ■ Nível 4 108
 ■ Nível 5 29



QUANTIDADE DE RESPOSTAS DISTRIBUIDA POR NÍVEL EM VALOR PERCENTUAL

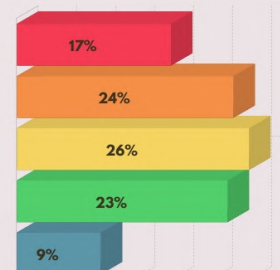
Alinhamento Estratégico

■ Nível 1
 ■ Nível 2
 ■ Nível 3
 ■ Nível 4
 ■ Nível 5



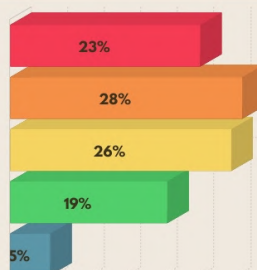
Tecnologia Da Informação

■ Nível 1
 ■ Nível 2
 ■ Nível 3
 ■ Nível 4
 ■ Nível 5



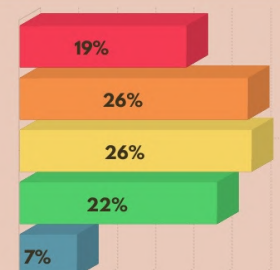
Governança Em Gestão Por Processos

■ Nível 1
 ■ Nível 2
 ■ Nível 3
 ■ Nível 4
 ■ Nível 5



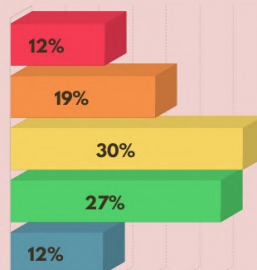
Conhecimento Em Gestão Por Processos

■ Nível 1
 ■ Nível 2
 ■ Nível 3
 ■ Nível 4
 ■ Nível 5



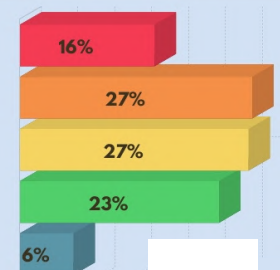
Foco No Cidadão Ou Público Interno

■ Nível 1
 ■ Nível 2
 ■ Nível 3
 ■ Nível 4
 ■ Nível 5



Cultura

■ Nível 1
 ■ Nível 2
 ■ Nível 3
 ■ Nível 4
 ■ Nível 5



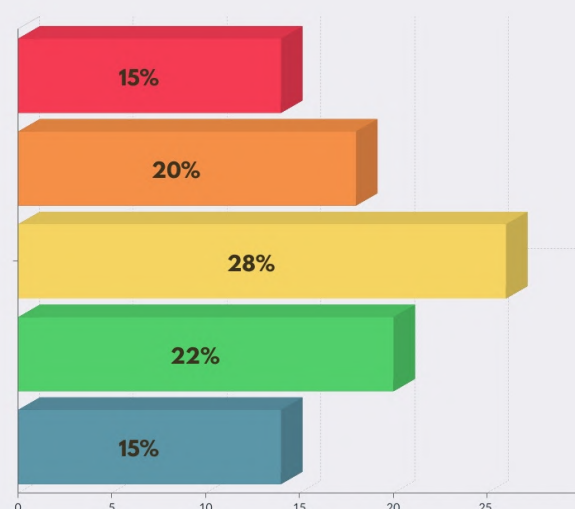
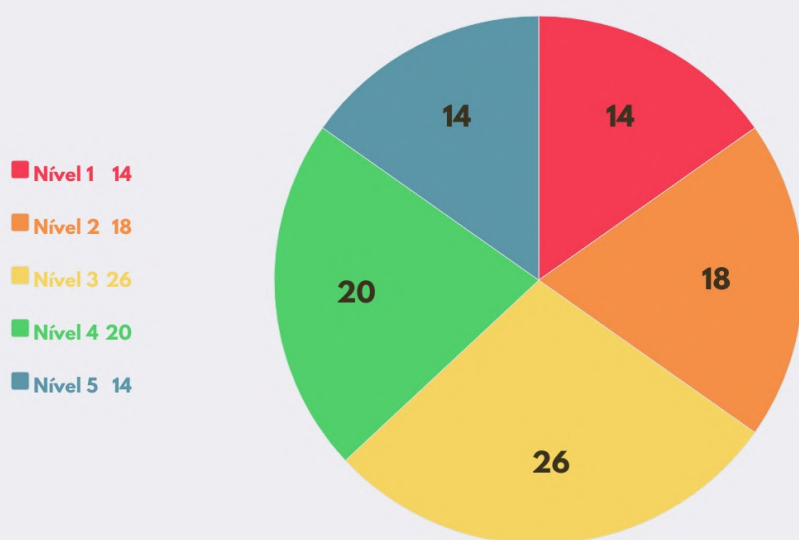
ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

1

Plano de Melhoria de Processos

As iniciativas de análise de processos são estabelecidas conforme orientação e priorização do Presidente/ Diretor, visando o alinhamento com o plano estratégico do órgão?

Alinhamento Estratégico



A concentração de 50% nos níveis 3 e 4 indica que as Diretorias/Gerências possuem iniciativas em Gestão Por Processos alinhadas com o planejamento estratégico e priorizadas pela Alta Administração.

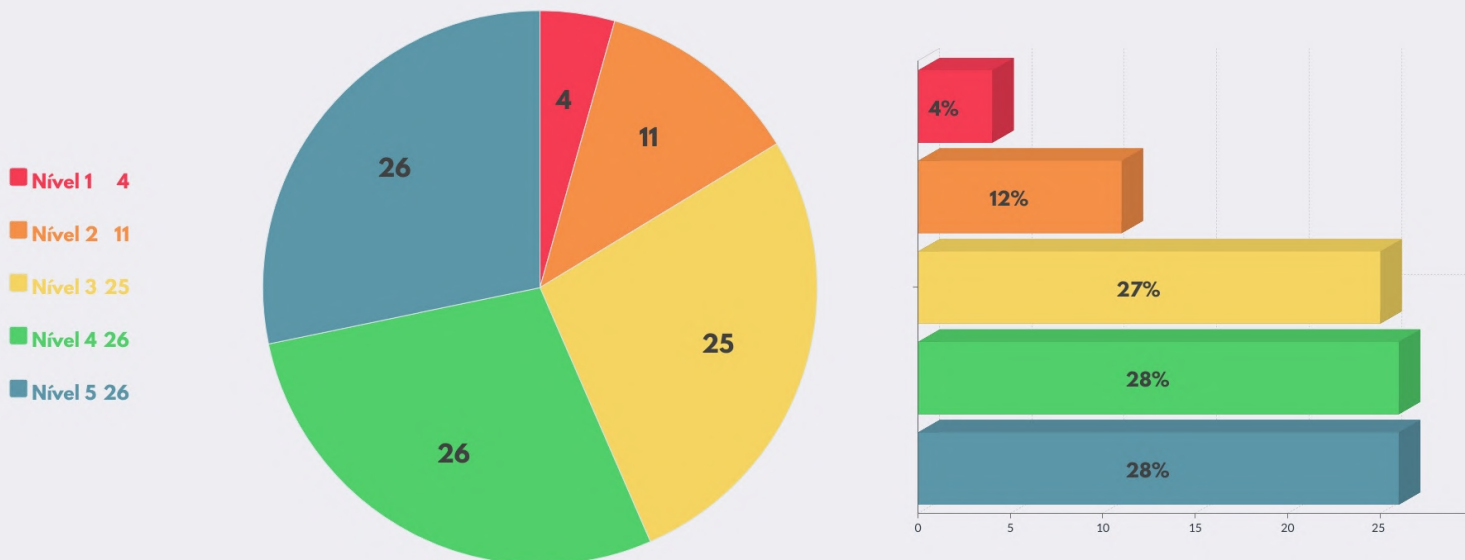
A concentração de 30% nos níveis 1 e 5, em igualdade, mostra um alto grau de dispersão das respostas, sinalizando um reduzido consenso nesse tema entre os participantes da pesquisa.

Apesar disso, a tendência das respostas se mantém alinhada com a média geral da instituição (2,81) e do eixo de análise (2,97)

Capacidade de Articulação entre Estratégia e Processos:

Os processos executados pela área contribuem para o alcance dos objetivos estratégicos do Órgão?

Alinhamento
Estratégico



84% (3, 4 e 5) concordam que os processos executados pela área contribuem para o alcance dos objetivos estratégicos da Organização.

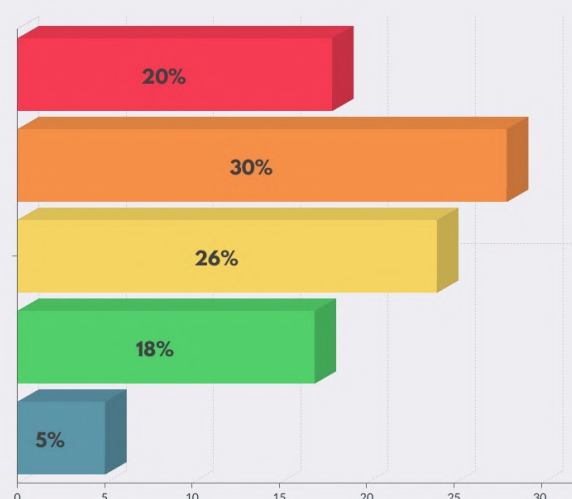
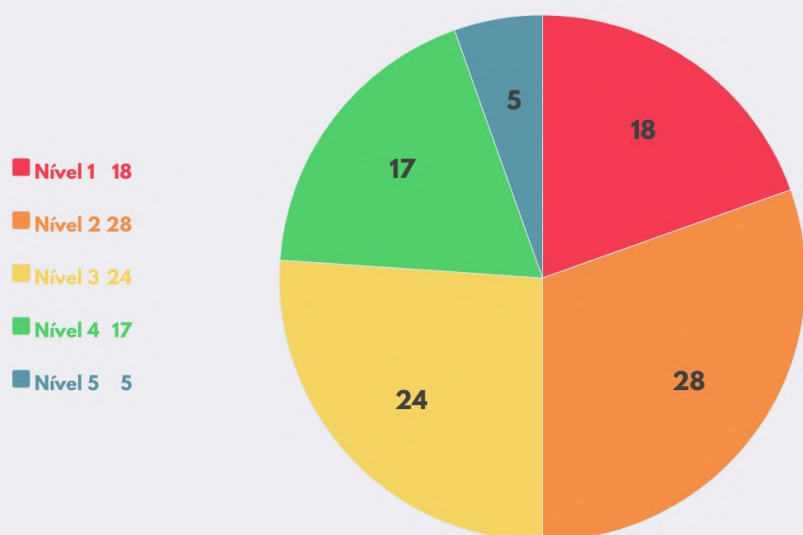
16% (1 e 2) não percebem a contribuição do seu trabalho para o alcance dos objetivos organizacionais.

A alta concentração das respostas (83,70%) acima das médias, geral e do eixo (3, 4 e 5) estabelecidas pela pesquisa, indicam um alto índice de alinhamento institucional em relação aos objetivos estratégicos.

Acompanhamento dos Processos:

O órgão realiza ciclos anuais de avaliação dos processos com base em metas previamente negociadas, possibilitando a percepção objetiva das origens de eventuais resultados excepcionais ou insatisfatórios?

Alinhamento Estratégico



50% (3, 4 e 5) percebem que os processos baseados nas metas previamente estabelecidas são avaliados com uma análise dos seus resultados.

50% (1 e 2) não identificam avaliação dos processos, nem acompanhamentos de metas negociadas dentro da Organização.

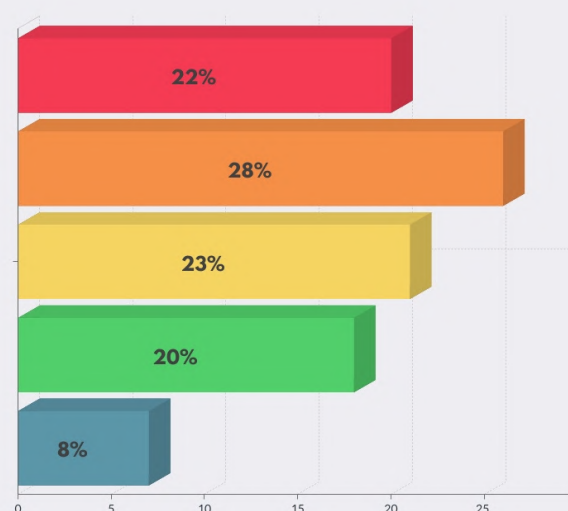
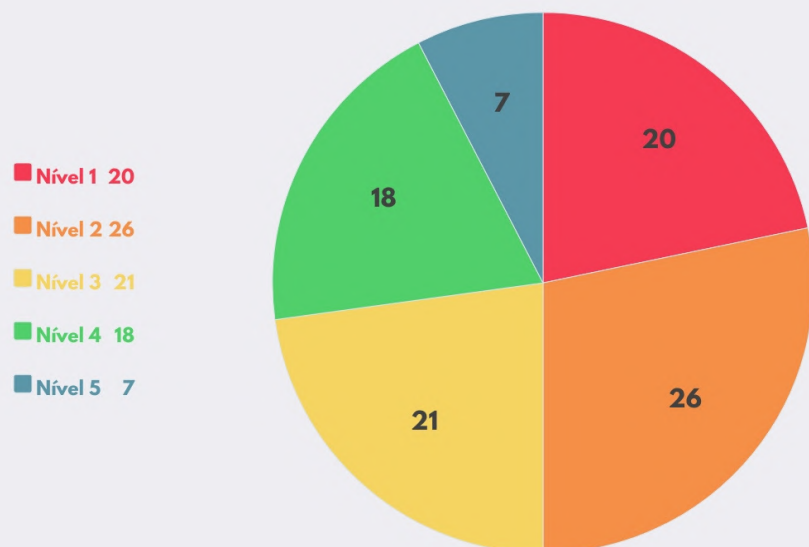
Percebemos que há uma dualidade neste quesito, divergindo de acordo com as experiências vividas pelo gestor na sua área de atuação.

A concentração das respostas nos níveis mais baixos indica uma maior dificuldade da organização para superação dos obstáculos na questão abordada, mas com uma tendência de melhoria caso sejam aplicadas as metodologias corretas.

Medição dos Outputs de Processos:

Os resultados dos processos são mensurados, isto é, os processos são avaliados através de indicadores de desempenho?

Alinhamento Estratégico



50% (3, 4 e 5) sugerem que os resultados dos processos são mensurados e avaliados.

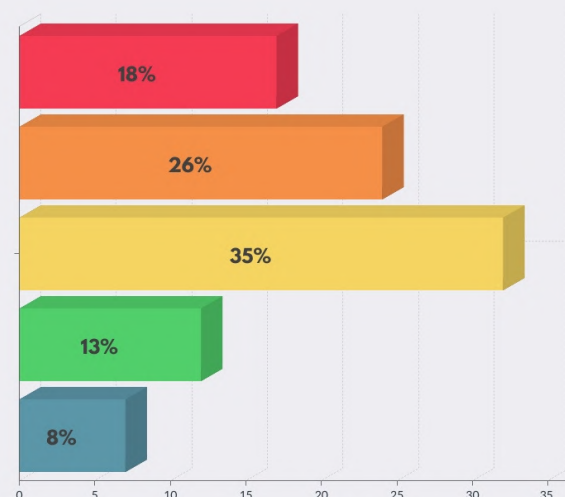
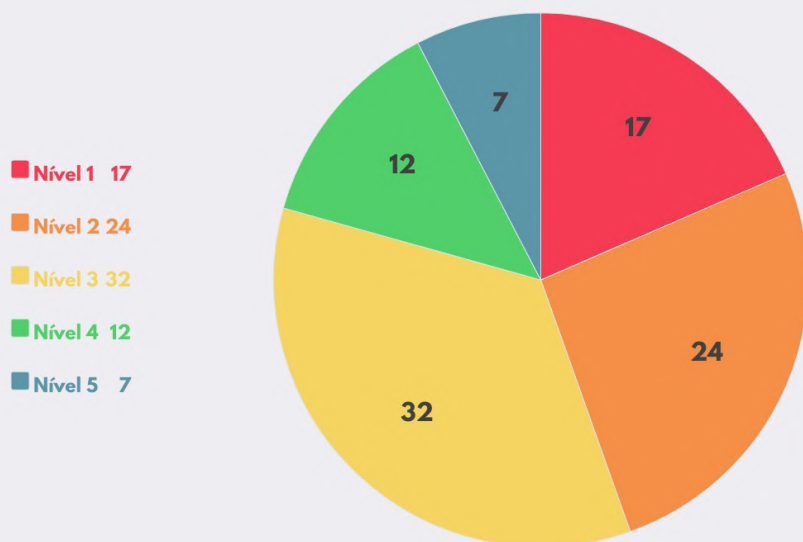
50% (1 e 2) sinalizam que não há um acompanhamento dos resultados dos processos realizados.

Destacamos, também, a dualidade neste quesito, que divergem de acordo com as experiências vividas pelo gestor na sua área de atuação.

Gestão de Riscos:

Como prática de gestão de risco e de mudanças, os processos estão desenhados de forma que prevejam eventual necessidade de adaptação a mudanças de cenários?

Alinhamento Estratégico



44% (1 e 2) destacam que não identificam processos desenhados ou aptos a serem alterados numa eventual mudança de cenário.

35% (3) sugerem que os seus processos conseguem se resguardar de eventuais riscos, mesmo com lenta adaptação e baixa segurança.

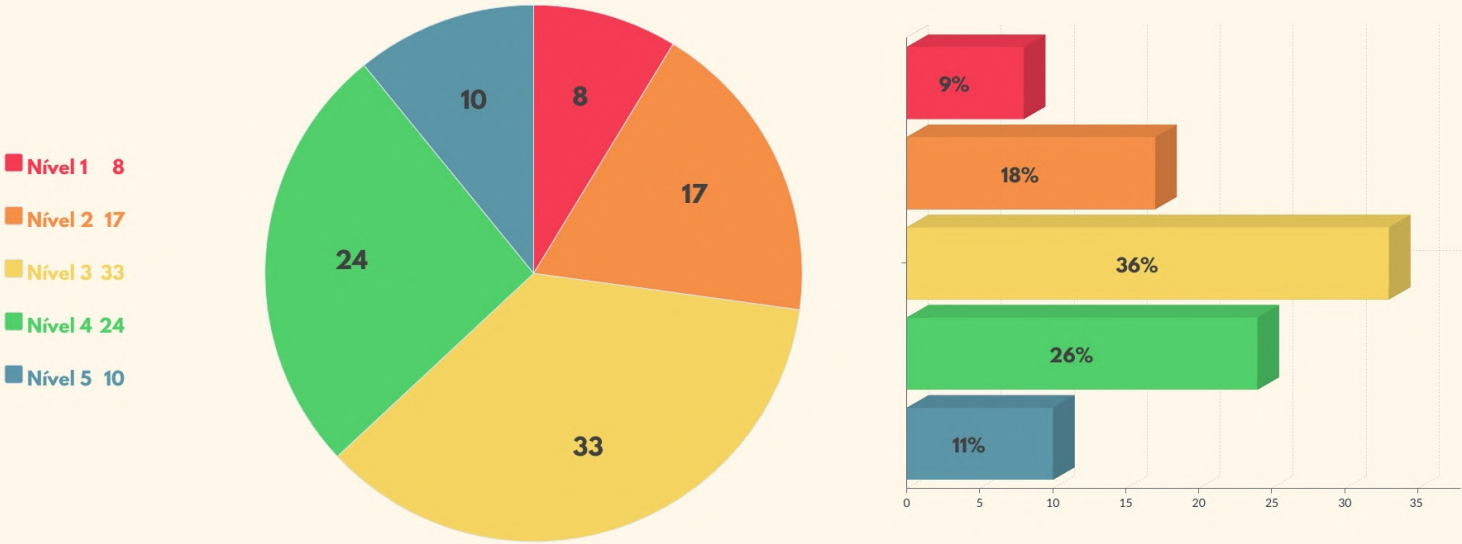
21% (4 e 5) revelam que os processos estão desenhados, possibilitando uma rápida adaptação se resguardando de eventuais riscos.

Observamos a necessidade de gerenciamento dos processos dentro da Organização, a fim de minimizar os riscos face a mudança de cenários políticos e econômicos passíveis de ocorrer.

Tomada de Decisão em Gestão por Processos:

Os donos dos processos são claramente definidos (dono do processo: responsável direto pelo processo, suas alterações, performance e resultados)?

Governança em Gestão por Processos



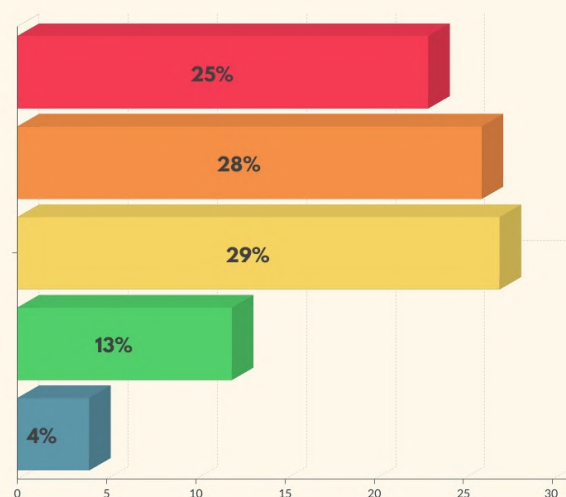
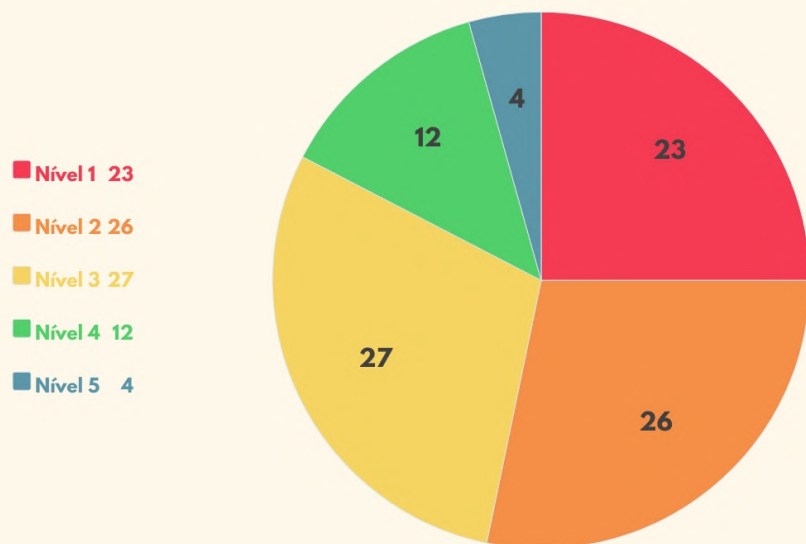
61,96% (3 e 4) dos participantes entendem que os processos possuem donos, que há mensuração e operação dentro dos limites quantificáveis. Com isso os processos são bem caracterizados, compreendidos e documentados. Os processos são gerenciados e permeiam unidades departamentais.

27,17% (1 e 2) dos participantes entendem que a organização não possui donos de processos definidos, bom como não há mensuração adequada das operações, impossibilitando a análise das características do processo. Os processos são acompanhados e geridos no âmbito das unidades departamentais.

Papéis e Responsabilidades:

Existe um modelo de governança de processos, com definição de papéis e responsabilidades, tais como: comitê de processos, escritório de processos ou analistas de processos?

Governança em Gestão por Processos



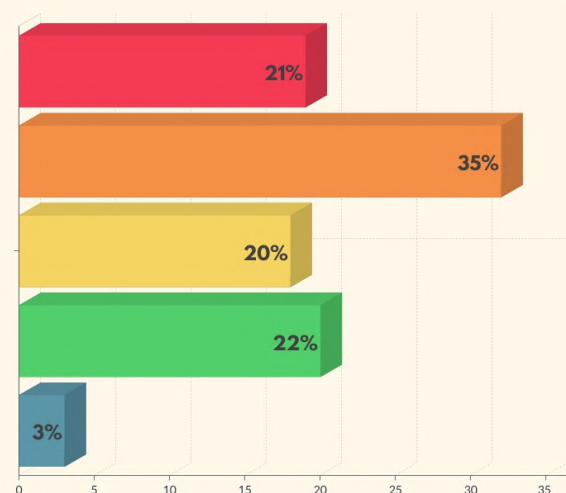
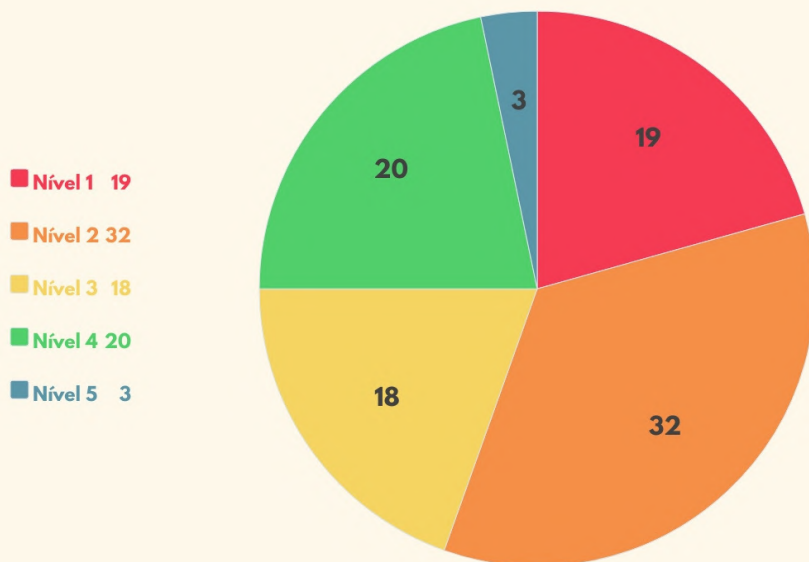
A presença de 82,61% nos três primeiros níveis indica a falta de um modelo de Governança de Processos Instituído, que determine as hierarquias, instâncias de aprovação e papéis e responsabilidades relacionados à gestão por processos, ou seja, institucionalmente não há papéis e responsabilidades definidos claramente.

Apesar de 17,39% dos participantes entenderem existir sim um modelo de Governança de Processos.

Articulação entre Métricas e Performance dos Processos:

As métricas de desempenho dos processos são estabelecidas e analisadas periodicamente?

Governança em Gestão por Processos



55,43% (1 e 2) dos entrevistados entendem que não analisam periodicamente suas métricas de desempenho de processos. Alguns indicadores são definidos, mas não rodam o PDCA.

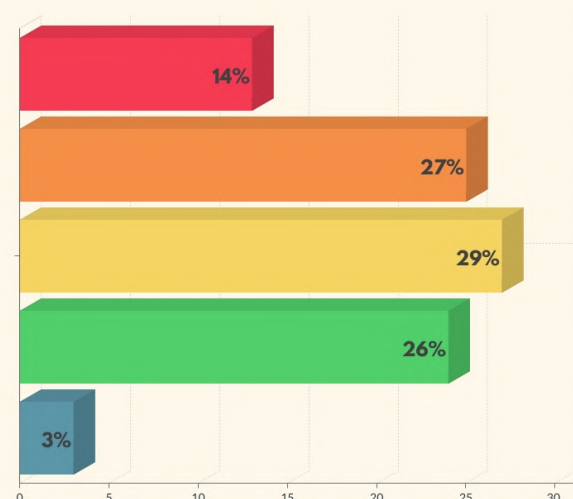
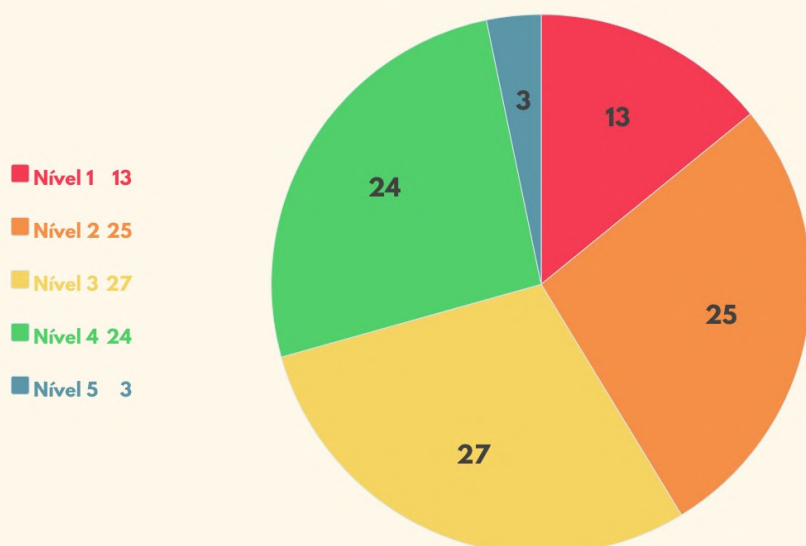
41,30% (3 e 4) dos participantes entendem haver indicadores de performance bem definidos e que há um acompanhamento do desempenho dos processos dentro de suas áreas de atuação.

A assimetria dos resultados evidencia a existência de dois movimentos distintos presentes na organização, com uma maioria que ainda apresenta dificuldades em instituir análises periódicas.

Controles da Gestão por Processos:

Os processos possuem procedimentos de controle que assegurem a boa execução, tais como: regras de alçada, acordo de nível de serviço etc?

Governança em Gestão por Processos



55,43% (3 e 4) dos entrevistados acreditam que seus processos possuem um certo nível de organização, que é fundamental para garantir que a Autarquia opere com eficácia e tenha ótimos resultados

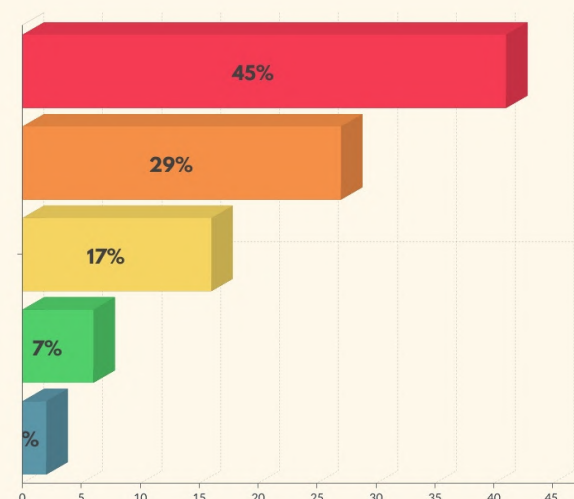
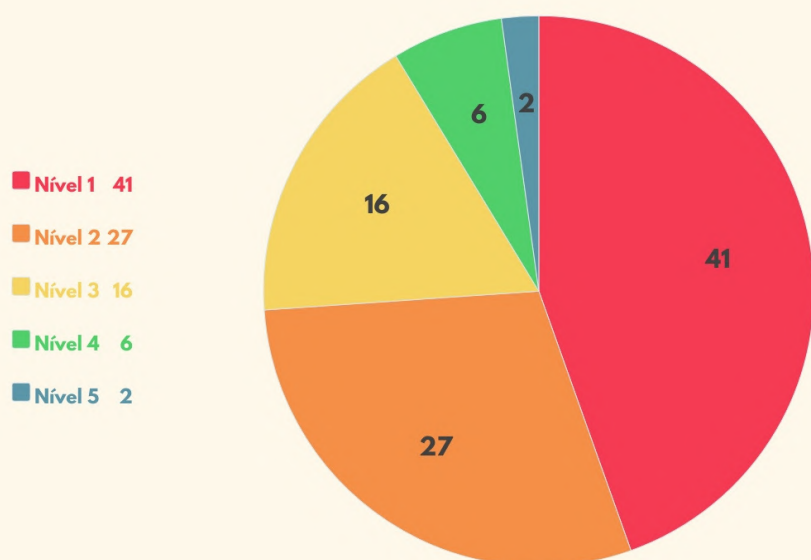
41,30% (1 e 2) de gestores mantêm os procedimentos com pouca ou nenhuma sistematização e, com isso, podem vir a perder o controle das atividades e resultados.

A alta dispersão presente nas respostas e a concentração de 82,61% das respostas entre os níveis 2, 3 e 4 indica uma falta de consenso sobre o momento atual da organização a respeito do tema abordado.

Parcerias na Gestão por Processos:

Os processos são analisados através de parcerias firmadas pelo órgão c/ Laboratório de pesquisa, convênios com universidades, comunidades de práticas ou atores externos, para apoiar a busca e o desenvolvimento de soluções?

Governança em Gestão por Processos



73,91% (1 e 2) dos gestores entendem que a instituição não apresenta parcerias entre outras instituições que estimulem a produção e disseminação de conhecimentos sobre a gestão por processos no que tange a busca por soluções dos processos.

23,91% (3 e 4) entendem que há sim parcerias entre instituições capazes de trazer melhorias nos processos da autarquia, trazendo inovação para a gestão.

Existe um claro consenso de que a questão abordada representa baixo grau de maturidade, sendo interessante um estudo mais aprofundado sobre o tema para que medidas possam ser tomadas a fim de elevar a eficiência na questão abordada.

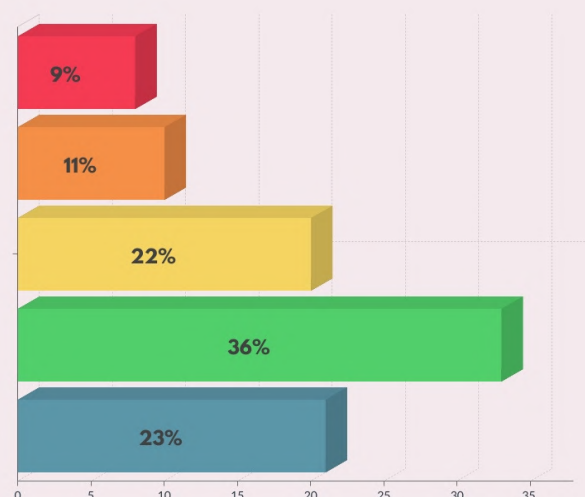
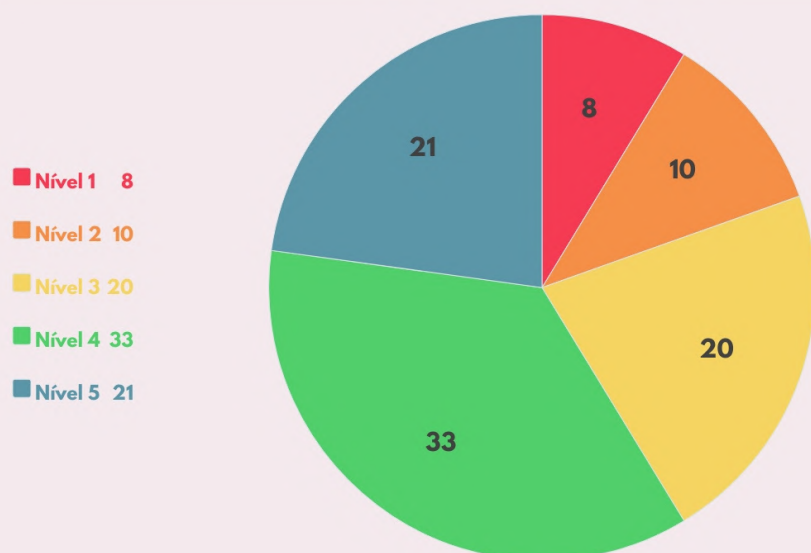
FOCO NO CIDADÃO OU PÚBLICO INTERNO

11

Canais de Comunicação:

Existem canais para a opinião dos beneficiários finais, tais como 0800, fale conosco, ouvidoria, recall/errata ou outros procedimentos que visem garantir a assistência a eles e o aproveitamento de suas avaliações?

Foco no
Cidadão ou
Público Interno



58,70% (4 e 5) dos gestores reconhecem a existência e feedback dos canais de comunicação aos beneficiários para fins de assistência e avaliação, o que denota uma atuação efetiva e consistente.

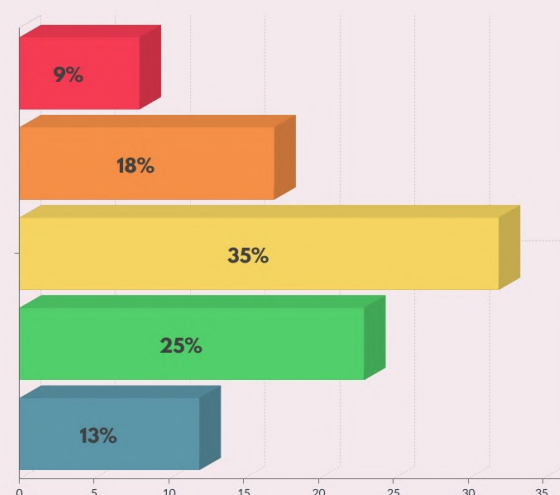
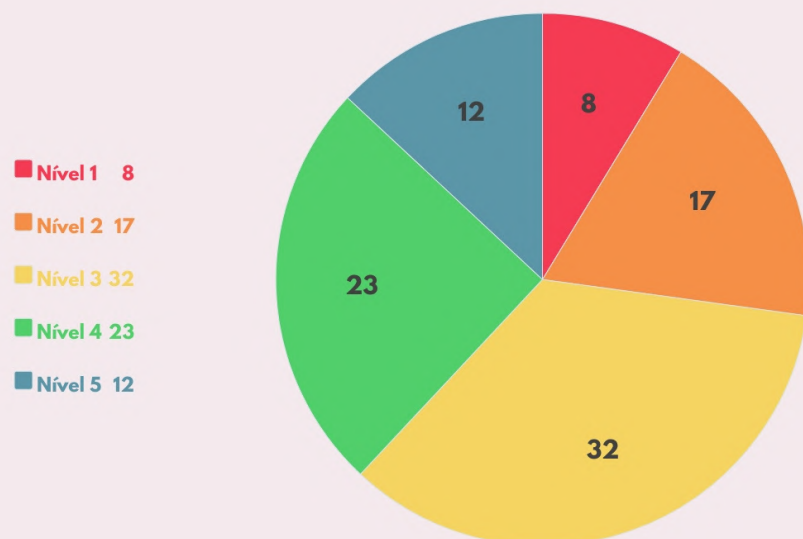
20% (1 e 2) entendem que os canais para opinião não fornecem garantias ou atenda adequadamente para dar resposta às avaliações dos beneficiários finais, carecendo de melhores procedimentos.

De acordo com as respostas obtidas, há uma tendência positiva na organização a respeito do tema abordado - 81% (3, 4 e 5) - apresentando um elevado grau de maturidade entre os participantes, no que se refere aos canais de comunicação

Feedback:

Solicitações, reclamações ou sugestões do cidadão ou público interno são trabalhadas, isto é, os resultados são repassados às unidades responsáveis, possibilitando o aprendizado organizacional?

Foco no Cidadão ou Público Interno



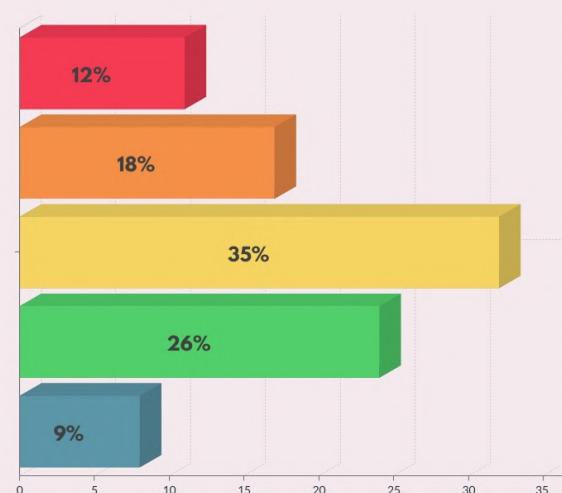
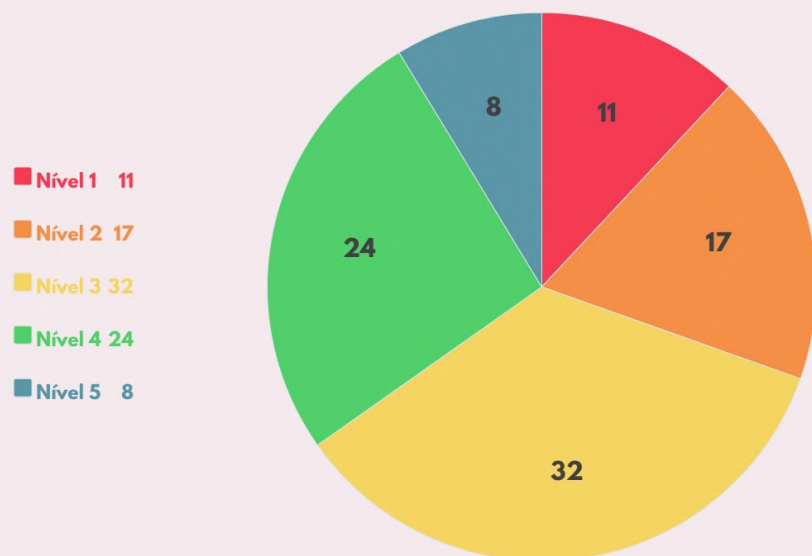
59,78% (3 e 4) dos Gestores entendem a importância do serviço com foco no cliente/cidadão, dando importância ao ciclo de monitoramento contínuo das solicitações, reclamações e sugestões acerca dos trabalhos realizados e necessidade de comunicação às unidades responsáveis para melhoria da gestão e aprendizado organizacional.

27,17% (1 e 2) encontram dificuldades no processamento e implementação das demandas externas a serem endereçadas aos setores competentes para manter uma boa gestão do relacionamento com beneficiários. Existem ainda pontos críticos identificados que necessitam de mais atenção para amadurecimento sobre o tema.

Transparência:

O cidadão ou público interno tem acesso às informações das etapas dos processos executados ?

**Foco no
Cidadão ou
Público Interno**



60,87% (3 e 4) dos gestores divulgam como os seus processos são executados, permitindo o entendimento por parte do beneficiário. Tal divulgação é um mecanismo de dar transparência e aproximar o público da administração.

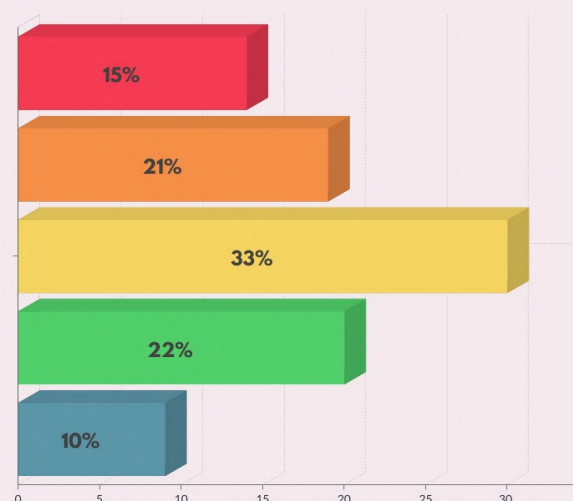
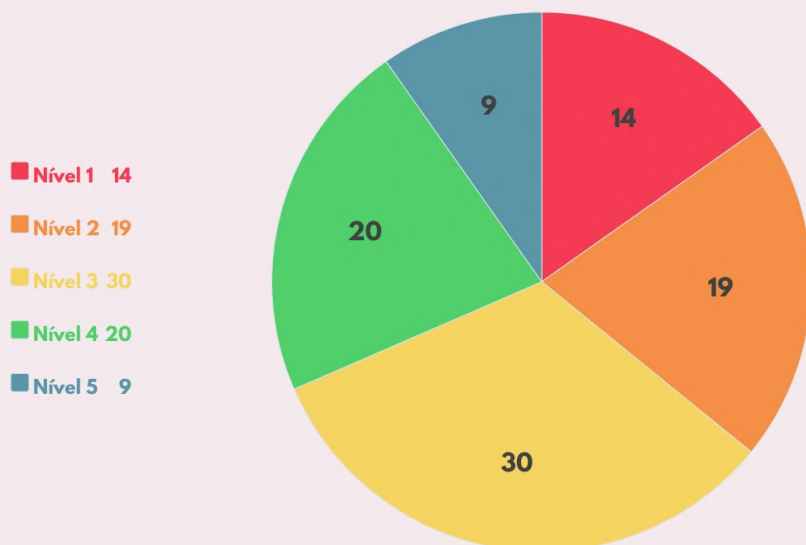
30,43% (1 e 2) dos gestores não possuem um processo de comunicação bem estruturado.

Por conta do alto grau de dispersão das respostas, podemos verificar que não existe consenso na organização para a questão abordada. Apesar dos resultados obtidos, as respostas se alinham com as médias geral e do eixo de análise da organização.

Análise de Desempenho:

A análise de desempenho contribui para aprimorar os processos, incorporando continuamente a evolução das necessidades e expectativas do cidadão ou público interno?

Foco no
Cidadão ou
Público Interno



54,35% (3 e 4) dos gestores entendem que medir é essencial para controlar o desempenho e eficiência das áreas funcionais e o fazem para aprimorar seus processos.

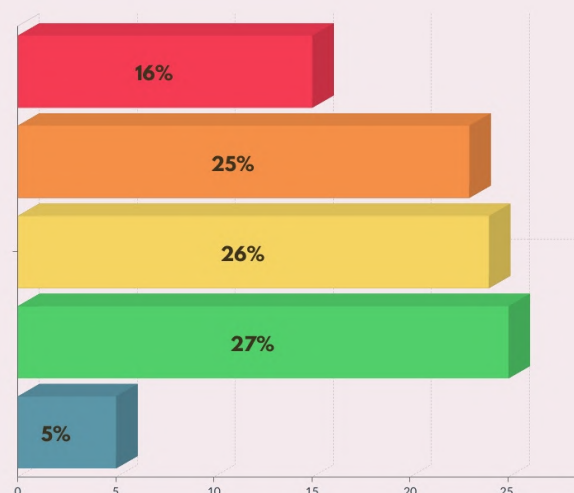
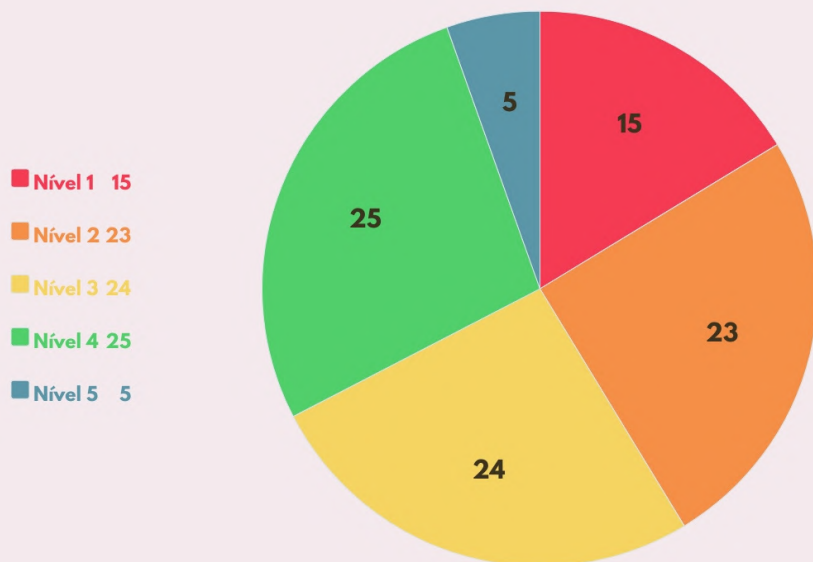
35,87% (1 e 2) dos gestores possuem uma visão insular. Enxergam seus processos de forma isolada, focando em pendências pontuais, impactando a integração dos setores. Não tem uma definição abrangente do todo. Desse modo, a avaliação do desempenho acaba concentrada no micro performance das áreas, quando na verdade, deveriam focar nos resultados gerais do processo.

Por conta do alto grau de dispersão das respostas entre os níveis, podemos entender que existem três (2, 3 e 4) momentos diferentes na organização, com obstáculos presentes para a evolução na maturidade sobre o tema abordado.

Inovação nos Serviços:

Os processos são analisados visando a implantação de inovação tecnológica no serviço oferecido?

Foco no
Cidadão ou
Público Interno



53,26% (3 e 4) dos gestores compreendem que a inovação em serviços é primordial para a administração pública.

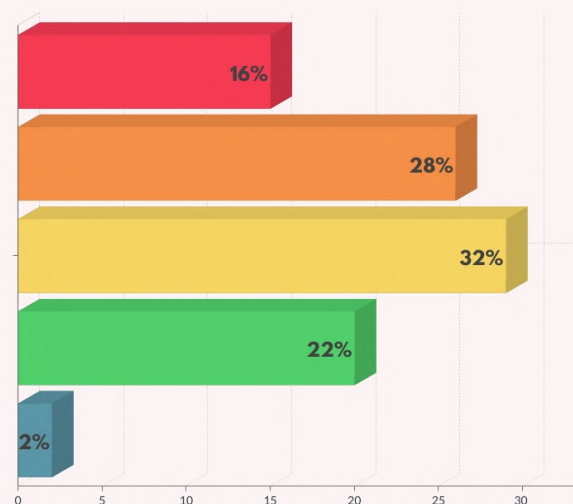
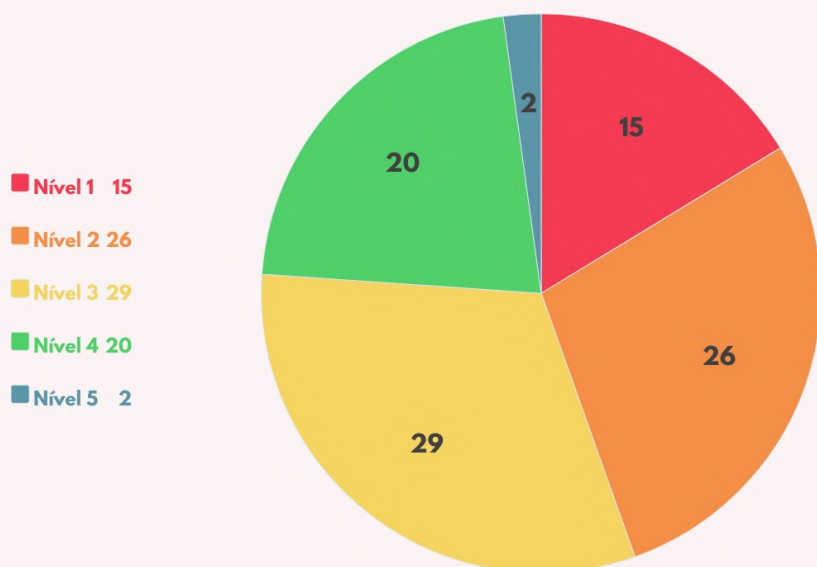
41,30% (1 e 2) não tem essa mesma percepção em seus processos, talvez devido à falta de estruturação de seus setores, talvez por falta de informação ou não entendimento de agregação de valor.

A alta concentração das respostas nos níveis intermediários indica que a organização tem visões muito distintas no tema abordado, demonstrando o consenso reduzido na questão.

Ferramentas Utilizadas:

Os processos são mapeados com o uso de ferramentas de modelagem (ex: Bizagi)

Tecnologia da Informação



44% (1 e 2) utilizam pouco ou com dificuldade as ferramentas de apoio para a modelagem dos processos, apesar da disponibilidade de ferramentas grátis, colaborativas ou não, no mercado.

56% (3, 4 e 5) fazem uso do apoio ferramental. Por conta da limitação de recursos, a maioria das diretorias utilizam as ferramentas de modelo gratuito e versões licenciadas. Elas são úteis na modelagem de processos, mas contém limitações nas outras etapas e não incluem o suporte técnico por parte do fornecedor.

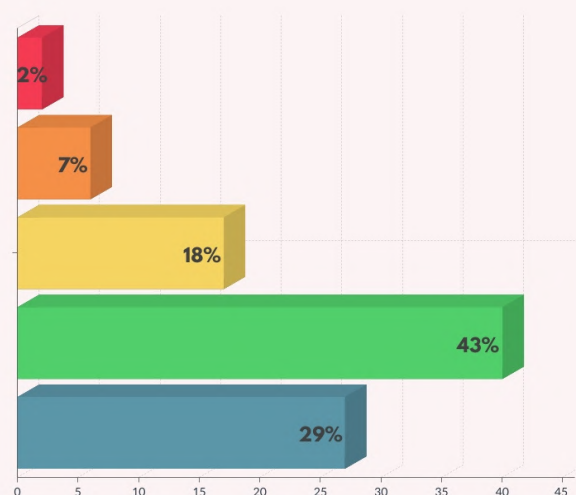
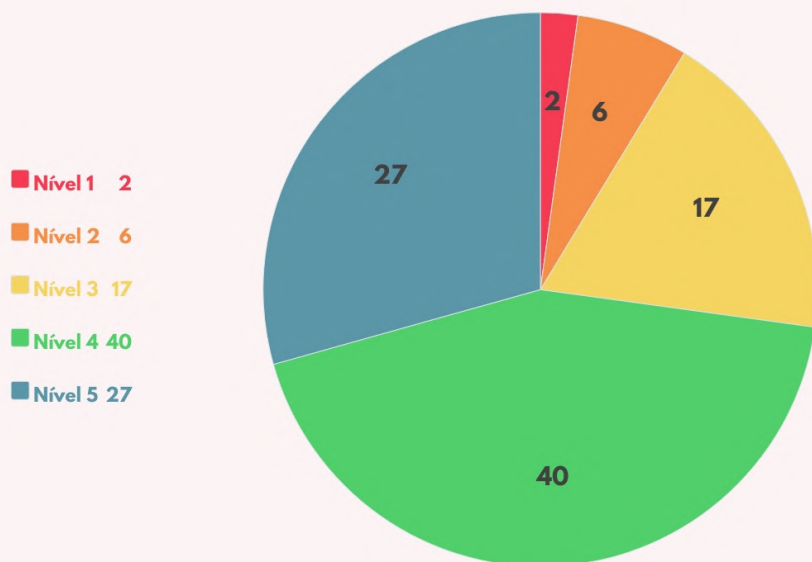
Importante o progresso no uso de tais ferramentas, para que não haja descontinuidade, pois com isso a organização correria o risco de perder ou ter a base de conhecimento prejudicada.

A alta dispersão presente nas respostas e a concentração de 82,61% das respostas entre os níveis 2,3 e 4 indica uma falta de consenso sobre o momento atual da organização a respeito do tema abordado.

Sistemas de Apoio:

Os processos da área são executados através de sistemas de apoio (ex: SIGRH, SEI, SIAFE, etc)?

Tecnologia da Informação

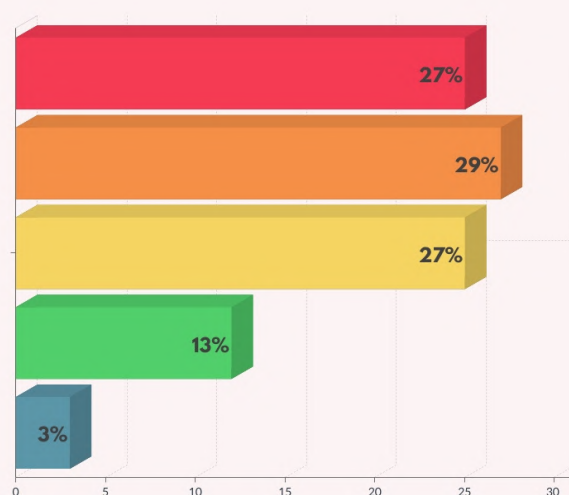
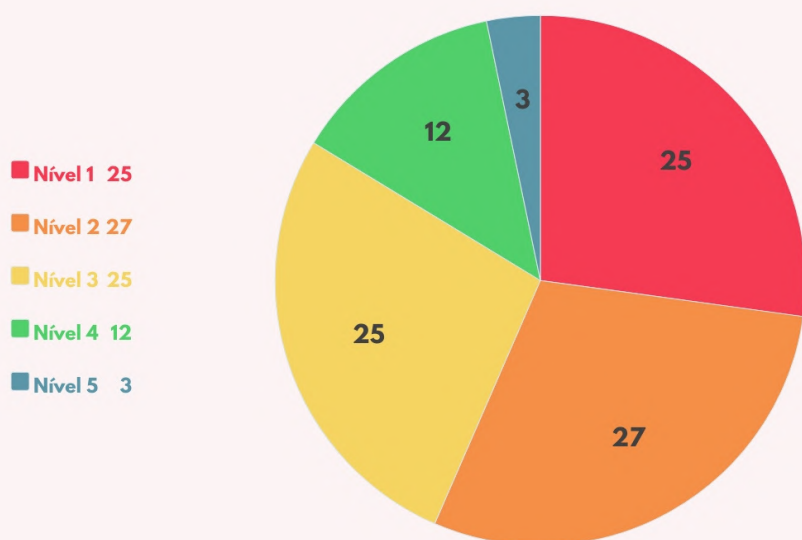


72,83% (4 e 5) dos processos são executados através de sistemas de apoio, o que facilita o desenvolvimento/ implantação de processos automatizados a partir de um BPMS (Business Process Management Suíte). Sobre este ponto, para manutenção e/ou melhoria deste nível, seria importante a realização de estudo técnico para avaliar possíveis dificuldades, tais como: Infraestrutura deficitária, existência de sistemas aplicativos redundantes/obsoletos, sem documentação, incapazes de trocar informações entre si e não adequados à cultura e a realidade da organização, dificultando que os gestores tomem decisões assertivamente.

25% (2 e 3) apresentam entraves em relação aos sistemas para apoiar os seus processos, retardando a sua celeridade.

Integração:

Os sistemas de negócios da área são integrados, ou seja, existe a conexão entre os sistemas, permitindo o compartilhamento dos dados necessários para execução do processo?

Tecnologia da Informação

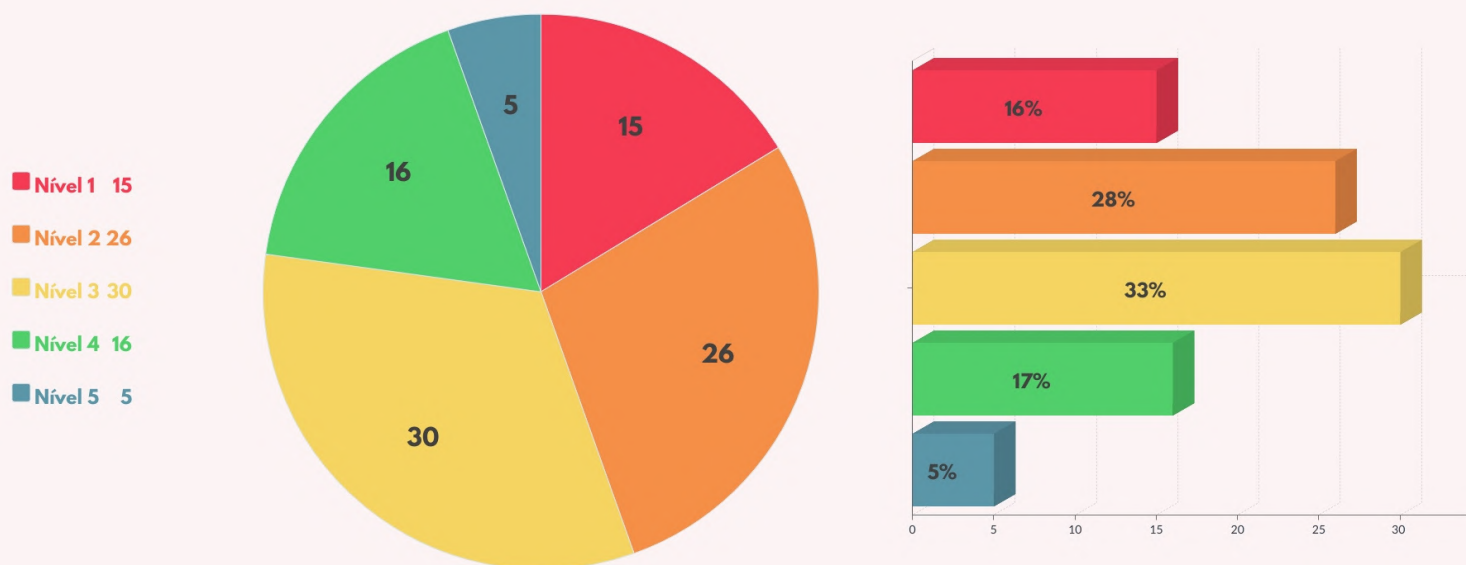
56,52% (1 e 2) não possuem sistemas de apoio integrados para a execução dos seus processos. Os sistemas existentes agem de forma isolada, não havendo fácil compartilhamento de dados, que acabam por diminuir e dispersar o fluxo de trabalho.

40,22% (3 e 4) já são beneficiados com algum tipo de integração, ou seja, possuem informações compartilhadas entre áreas. Dessa maneira, a tomada de decisão fica mais ágil, com impactos positivos na entrega dos produtos ou serviços. Como resultado, há mais qualidade e consequente satisfação dos clientes.

A alta concentração de maneira similar nos três primeiros níveis indica que a questão abordada apresenta grau baixo de maturidade, sendo interessante um estudo mais aprofundado sobre o tema para que medidas possam ser tomadas a fim de elevar a eficiência na questão abordada.

Automação:

O uso de soluções automatizadas está presente nos processos?

Tecnologia da Informação

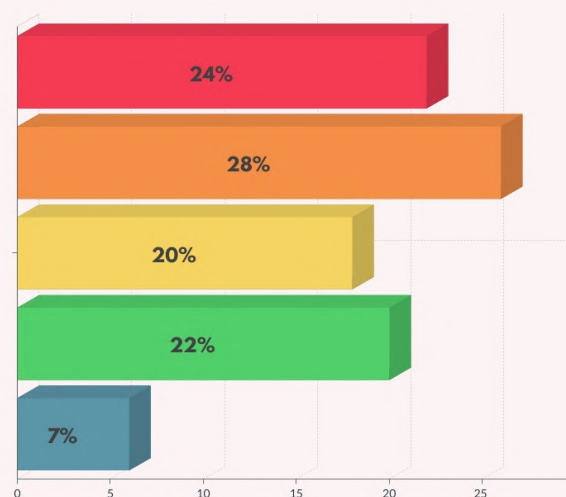
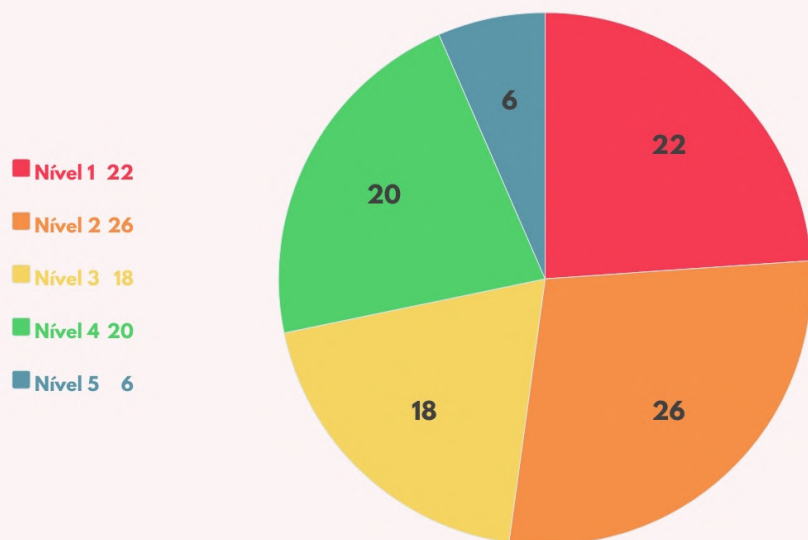
60,87% (2 e 3) fazem pouco uso ou não operam com processos automatizados.

22,83% (4 e 5) fazem uso de soluções automatizadas. Esta técnica aprimora o controle e o andamento do fluxo de trabalho, por meio do monitoramento em tempo real e, quando possível, substituem atividades manuais por automatizadas.

Destacamos, também, a dualidade neste quesito, a exemplo dos itens 1 e 4, que divergem de acordo com as experiências vividas pelo gestor na sua área de atuação. Podemos verificar que não existe consenso na organização para a questão abordada

Novas soluções:

A TI do órgão atua juntamente com a área nas iniciativas de processos, desenvolvendo melhorias ou novas soluções?

Tecnologia da Informação

52,17% (1 e 2) encontram dificuldades na parceria com a TI nos processos.

41,30% (3 e 4) contam com a TI em algum nível para desenvolvimento de iniciativas de processos, melhorias e novas soluções.

Vale ressaltar que, no contexto de processos, é importante que a área de TI esteja pronta para averiguar a infraestrutura e competências necessárias dos seus recursos para viabilizar o desenvolvimento de novas tecnologias, assim como apresentar/disponibilizar soluções compatíveis com a realidade do cliente.

A assimetria dos resultados evidencia a existência de dois momentos distintos na organização, com uma maioria que ainda apresenta dificuldades no tema abordado.

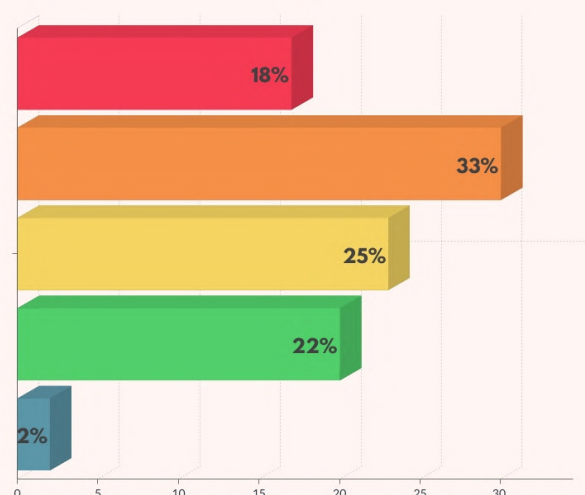
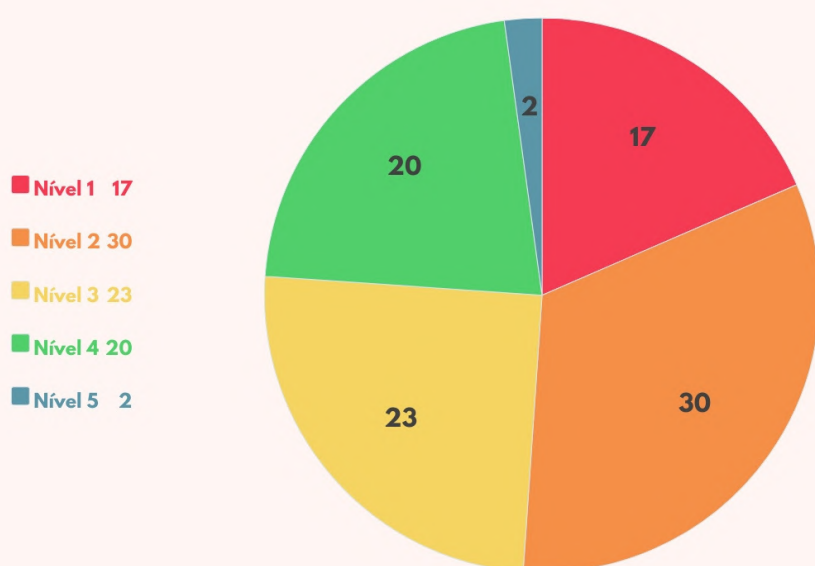
CONHECIMENTO EM GESTÃO POR PROCESSOS

21

Nível de Conhecimento:

Qual o nível de conhecimento em Gestão por processos dos servidores?

Conhecimento em Gestão por Processos



51,09% (1 e 2) detêm nenhum conhecimento ou conhecimento básico em Gestão por Processos.

46,74 % (3 e 4) detêm conhecimento intermediário em Gestão por Processos.

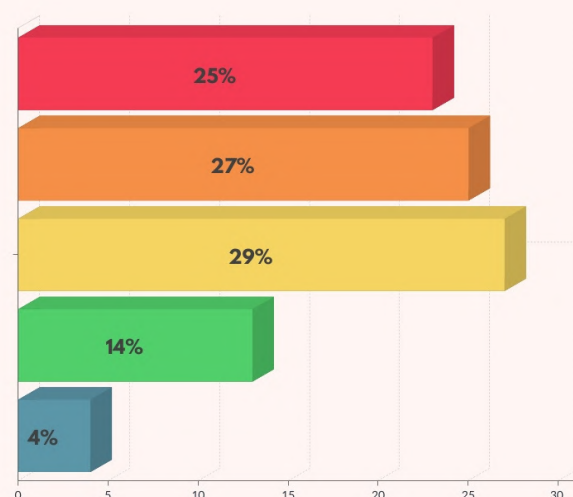
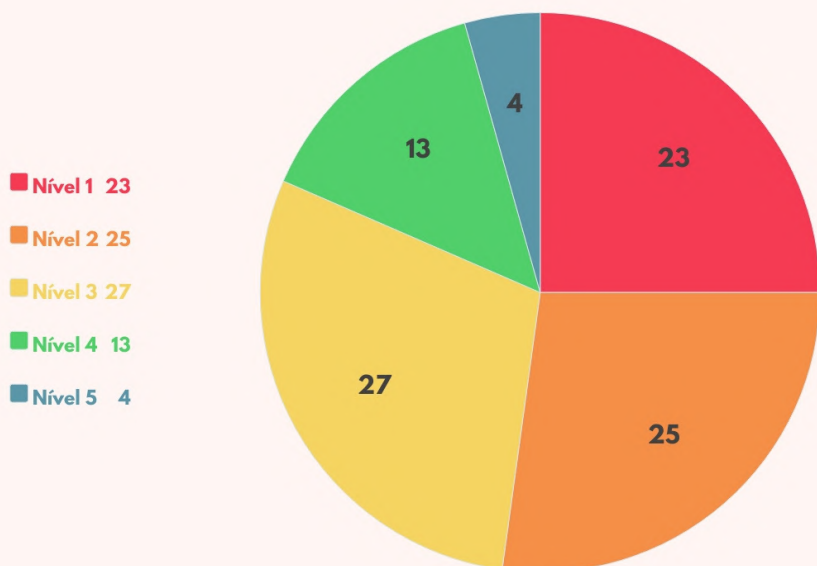
2,17% (5) detêm conhecimento avançado em Gestão por Processos.

A capacitação em BPM é considerada um dos fatores críticos de sucesso. Deve-se contemplar treinamentos para a empresa, multiplicadores e equipe técnica ao longo de todo o programa/projeto.

Educação e Aprendizado em Processos:

A área promove treinamento formal e continuado em Gestão por processos?

Conhecimento em Gestão por Processos



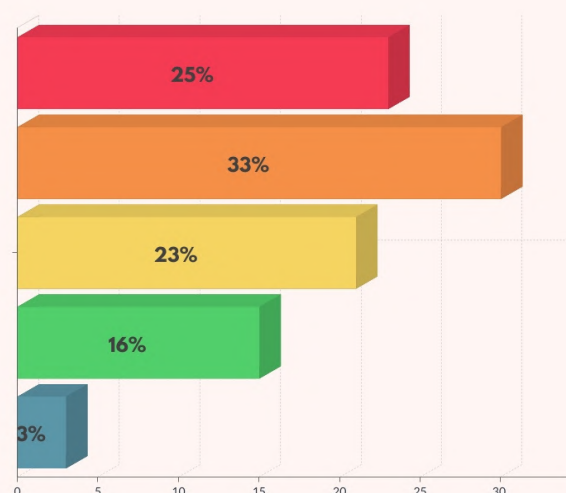
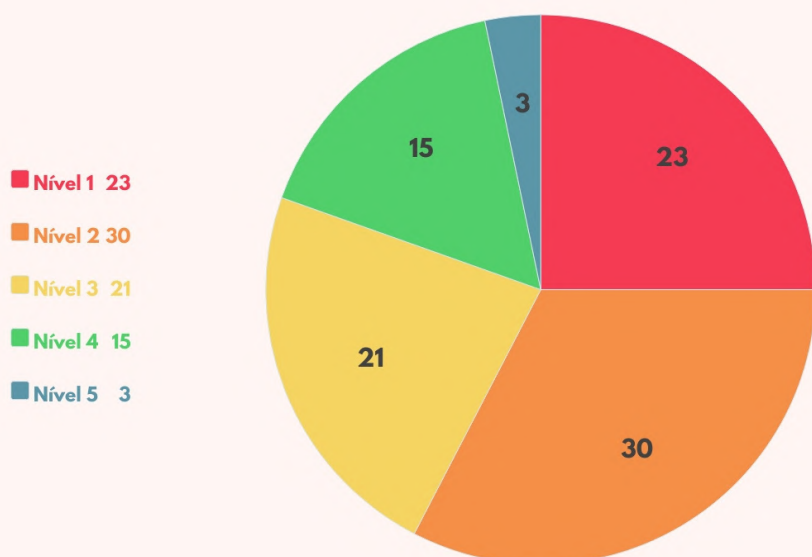
53% (1 e 2) não realizam ações de treinamento e desenvolvimento na competência de processos. Esse resultado está diretamente relacionado com a pouca familiaridade da maioria dos servidores sobre o tema.

47% (3, 4 e 5) realizam ações de treinamento na modelagem de processos padronizados, sugerem um esforço institucional na direção da capacitação.

Comunicação de Gestão por Processo:

O órgão promove a divulgação da Gestão por processos entre os servidores?

Conhecimento em Gestão por Processos



57,61% (1 e 2) revelam que não há uma comunicação efetiva da Gestão por processos dentro da Organização.

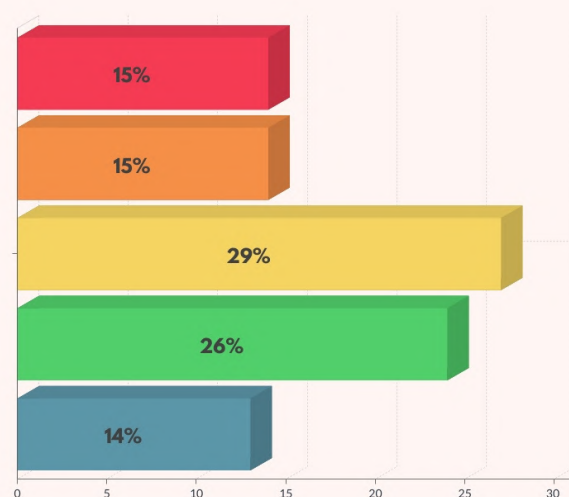
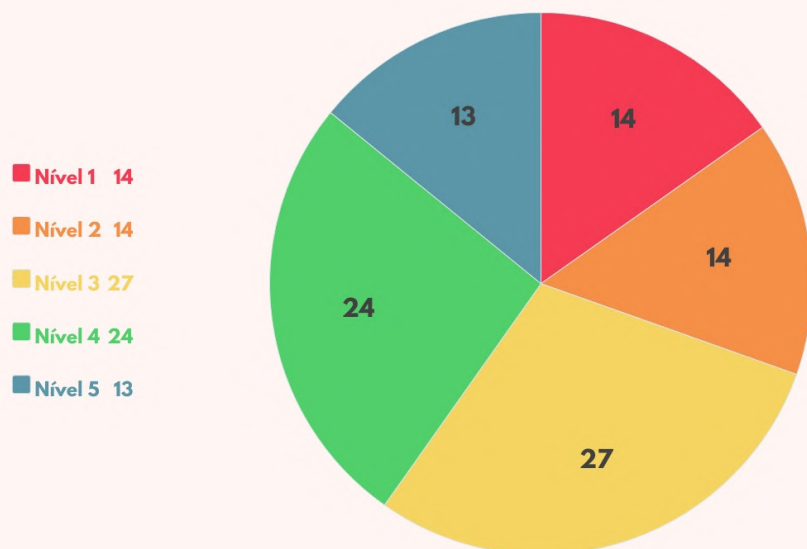
39,13% (3 e 4) utilizam a comunicação como prática, estruturada através de ferramentas e métodos sistematicamente definidos.

A divulgação da Gestão por Processos não é linear. Observamos que não existe um plano de comunicação efetivo acerca dos resultados de processos, ou seja, não existe uma comunicação integrada com os objetivos da Organização e com as demais áreas de negócios.

Avaliação:

Os servidores são avaliados com base nas competências necessárias para a execução dos processos?

Conhecimento em Gestão por Processos



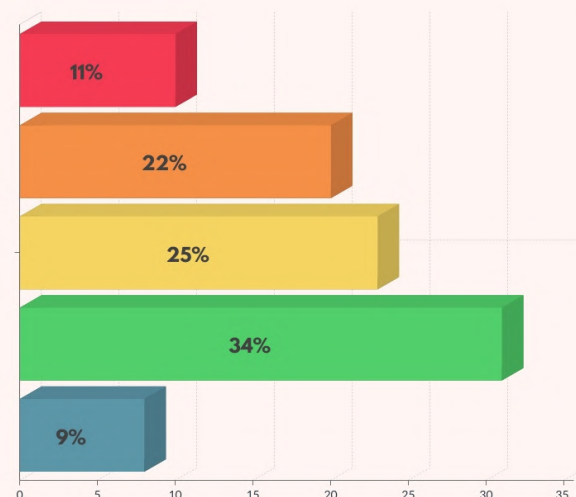
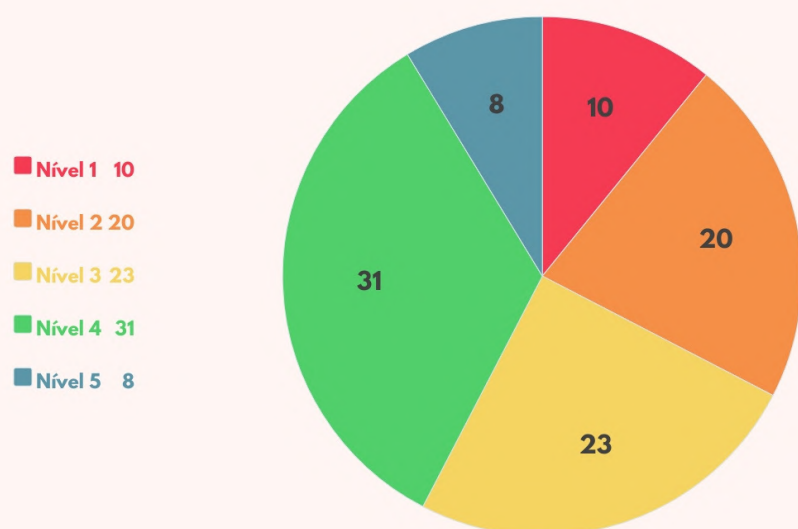
70% (3, 4 e 5) revelam que na execução dos processos os servidores são avaliados com base nas suas competências.

30% (1 e 2) indicam que não avaliam nos servidores as competências necessárias para a realização dos trabalhos. O grau elevado de dispersão das respostas sugere que não existe gestão por competências institucionalizada para execução dos processos.

Compartilhamento do Conhecimento:

Existem procedimentos de integração para assegurar que os novos membros recebam as informações necessárias para exercerem suas funções?

Conhecimento em Gestão por Processos



67% (3, 4 e 5) informam que a organização integra os novos servidores compartilhando as informações necessárias para o pleno exercício no cargo.

33% (1 e 2) destacam que não há compartilhamento organizado do conhecimento para os novos servidores ou há limitada transferência.

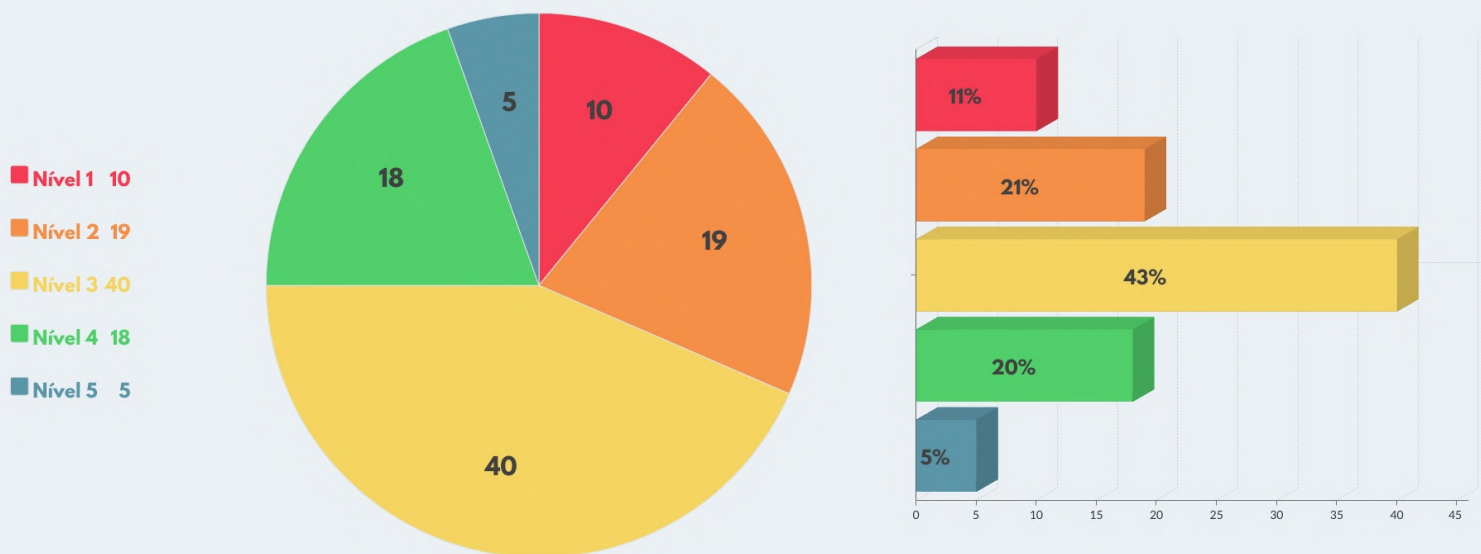
O compartilhamento do conhecimento nas organizações está relacionado a gestão do conhecimento, tema a ser melhor explorado.

A tendência positiva vista nas respostas indica que existe um esforço contínuo de melhoria no tema abordado.

Capacidade de Reação à Mudança nos Processos:

A execução dos processos é facilmente atualizada e adaptada quando ocorrem mudanças?

Cultura



43% (3) dos gestores aderem às mudanças nos processos estabelecidas pela Autarquia sugerindo uma preocupação com a entrega qualitativa de serviços ao cidadão dentro dos padrões normativos.

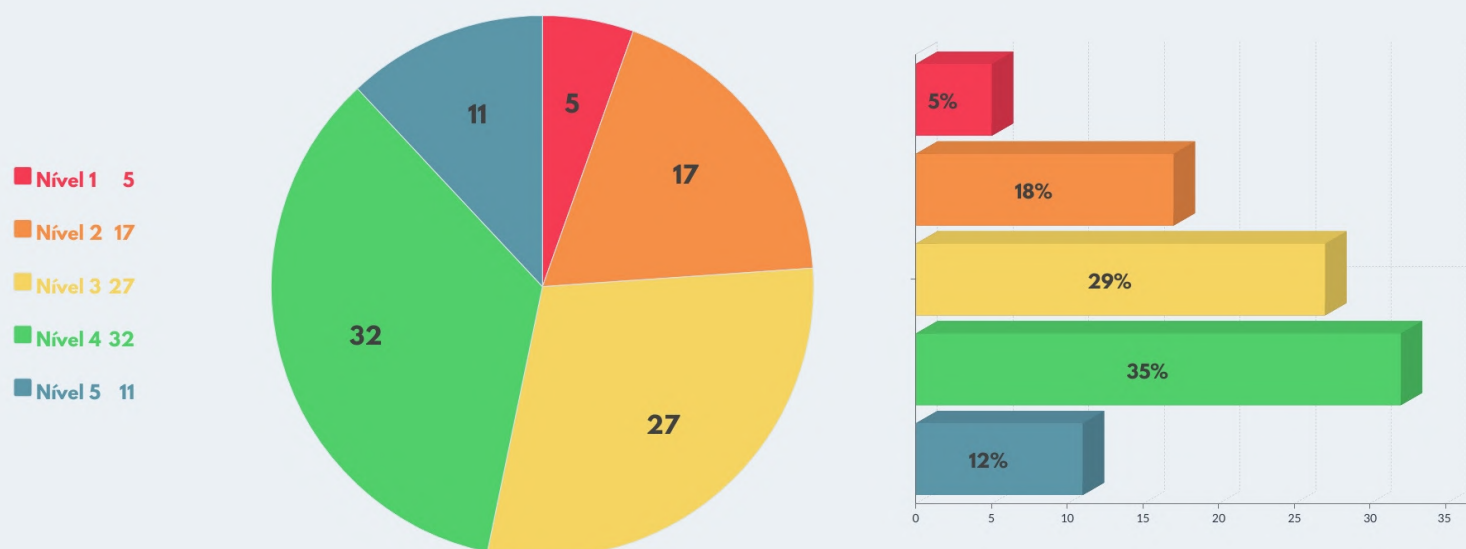
32% (1 e 2) dos gestores, no entanto, sinalizam a ausência de processos desenhados pela Organização, sugerindo uma resistência as mudanças estabelecidas ou uma anomia setorial ou pontual.

25% (4 e 5) são proativos na busca por alterações processuais que os auxiliem na mensuração dos objetivos propostos e na melhoria contínua.

Observamos um cenário positivo ao gerenciamento de processos. Sugerimos um empenho maior direcionado ao grupo de gestores cujos processos necessitam de direcionamento ou suporte organizacional para melhoria dos serviços.

Atenção da Liderança aos Processos:

Os superiores apoiam e entendem o valor agregado das iniciativas em processos?



47% (4 e 5) dos gestores percebem que há um apoio das lideranças/Direção ao gerenciamento dos processos reconhecendo o valor agregado da entrega qualitativa de serviços ao cidadão.

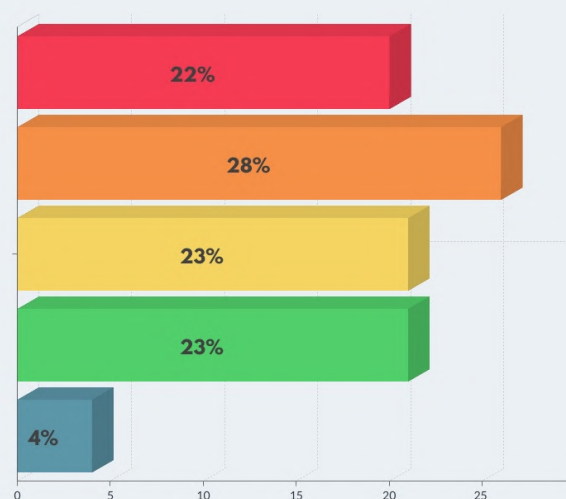
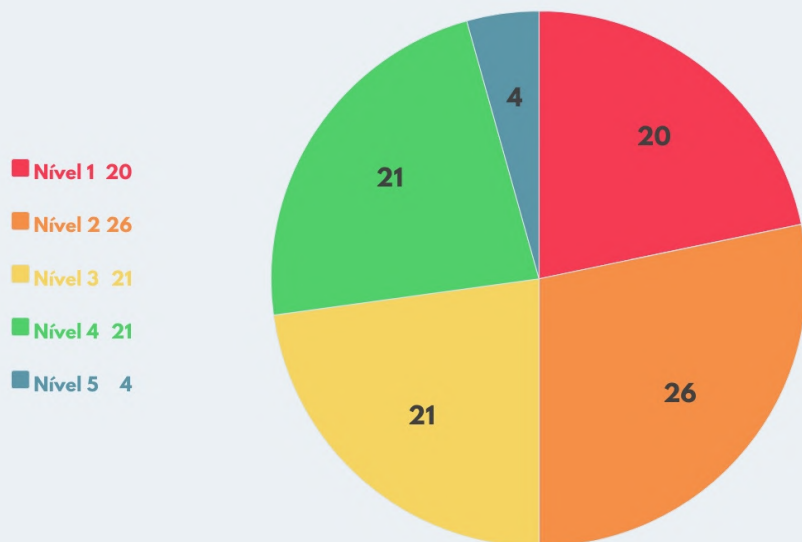
29% (3) dos gestores sugerem que os processos são padronizados pela Organização, sem espaço para iniciativas pontuais/setoriais.

23% (1 e 2) revelam que não percebem apoio dos superiores/Direção no gerenciamento dos processos, e que a melhoria dos processos ocorre na sua unidade de trabalho a custas de esforços individuais ou de suas equipes de trabalho.

Destacamos que embora exista um reconhecimento de um grupo significativo de gestores do apoio da liderança/ Direção aos processos, há um grupo de gestores que sinalizam a carência de normativos/ investimentos que promovam a padronização/otimização dos processos.

Valores e Crenças dos Processos:

A gestão por processos é institucionalizada e faz parte das atividades diárias?



50% (1 e 2) dos gestores destacam que a o gerenciamento dos processos não é institucionalizado, que não faz parte da rotina da Autarquia.

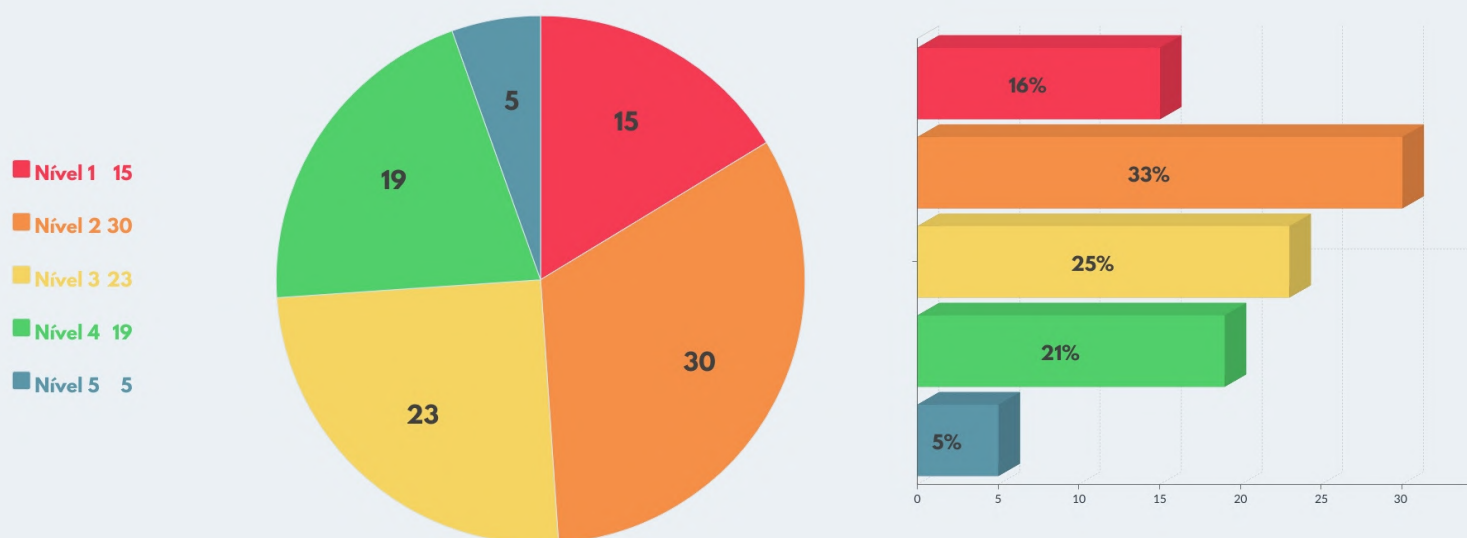
46 % (3 e 4) dos gestores percebem que a gestão de processos permeia a Organização, e reconhecem processos padronizados na sua rotina diária.

Percebemos que há uma dualidade neste quesito, com crenças e convicções divergindo de acordo com as experiências vividas pelo gestor na sua área de atuação.

Atitude e comportamento Inovador:

A organização mobiliza as pessoas em torno de ideias criativas, agindo com tolerância ao erro eventual, entendendo-o como risco controlado inerente ao trabalho inovador?

Cultura



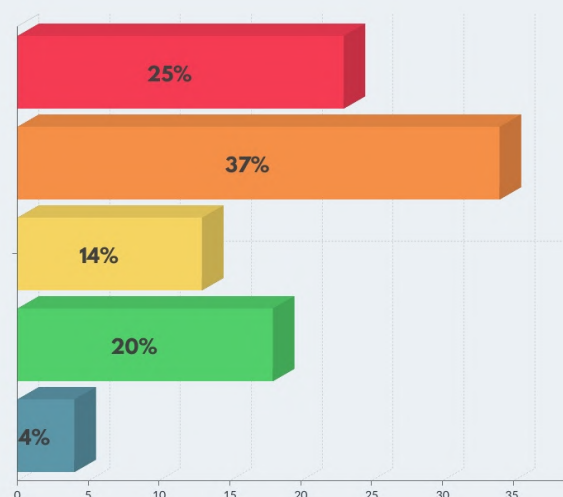
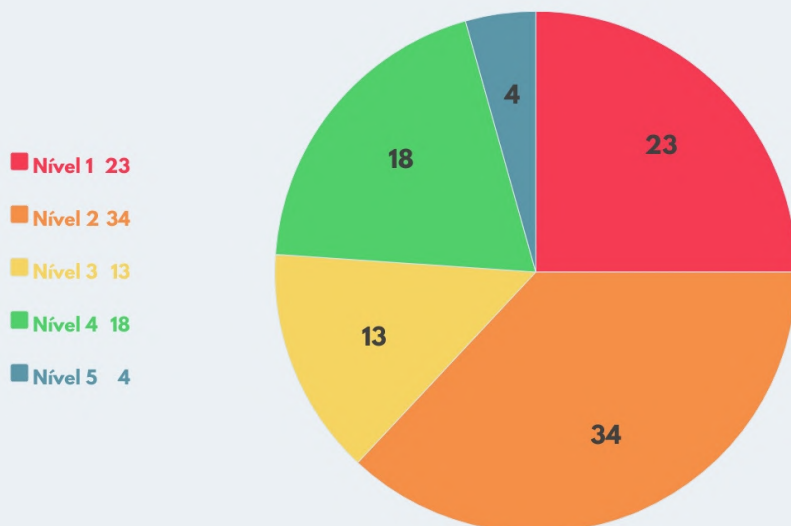
74% (1, 2 e 3) dos gestores destacam que a Autarquia não incentiva a criatividade e o comportamento inovador.

26% (4 e 5) dos gestores percebem que a Autarquia valoriza a atitude e o comportamento inovador.

Observamos que os gestores percebem que a Organização adota uma atitude mais conservadora no quesito criatividade. Vale ressaltar que ideias inovadoras são necessárias para a modernização da gestão pública.

Redes Sociais de Gestão por Processos:

A área promove a divulgação da gestão por processos através de redes sociais, fóruns, intranet, etc?



62% (1 e 2) dos gestores informam que não promovem a divulgação da gestão de processos.

24 % (4 e 5) dos gestores investem na divulgação da gestão de processos por meio de redes sociais, fóruns, intranet etc.

Destacamos que a maioria dos gestores não utilizam as redes sociais para divulgação da gestão de processo. As boas práticas de gestão recomendam o desenvolvimento de um plano efetivo de comunicação que permitam que os gestores utilizem este recurso para divulgar ações bem-sucedidas no assunto.

7. CONCLUSÃO

A) Maturidade Atual

O resultado foi obtido pelo cálculo da média das notas atribuídas pelos participantes (92) aos eixos analisados, totalizando 2760 notas.

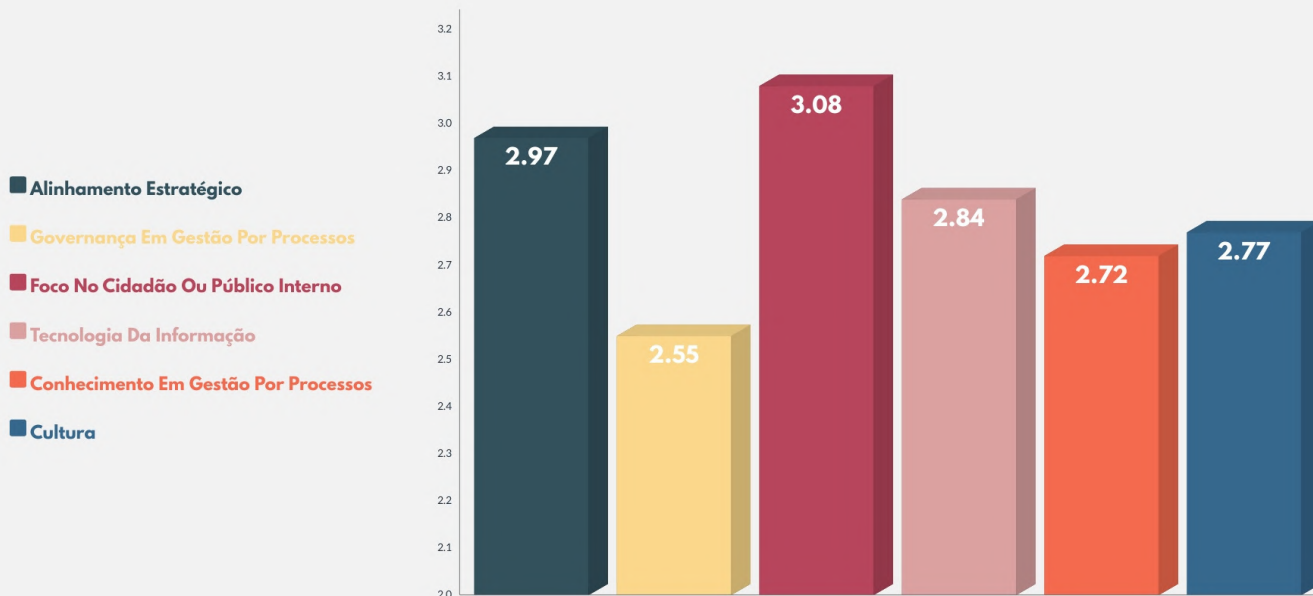
O Resultado geral da pesquisa de maturidade situa o RIOPREVIDÊNCIA com uma média geral de **2,81** – o segundo nível de maturidade em Gestão por Processos, classificando-se no estágio **GERENCIADO**, conforme o modelo BPMM utilizado como referência para aplicação da pesquisa.

O cenário atual das práticas de Gestão por Processos demonstra que a organização está em um estágio similar em diferentes estágios da adoção de BPM.

Foram definidos eixos de análise que permitissem obter uma visão da administração pública em relação à Gestão por Processos. As respostas refletem a posição dos setores em relação ao ***Alinhamento Estratégico, Governança em Gestão por Processos, Foco no Cidadão ou Público Interno, Tecnologia da Informação e Conhecimento Em Gestão por Processo e Cultura.***

- O eixo ***Alinhamento Estratégico*** traz a percepção dos setores sobre as iniciativas de processos, a existência de um alinhamento com os objetivos estratégicos do órgão, a contribuição dos processos para o atingimento desses objetivos e aspectos relacionados ao acompanhamento dos processos.
- A ***Governança em Gestão de Processos*** reflete o nível de estruturação dos órgãos nos aspectos característicos da Gestão de Processo, abordando conceitos de tomada de decisão nos processos, definição de papéis e responsabilidades e controles dos processos.
- ***Foco no cidadão ou Público Interno*** aborda a transparência dos processos, o feedback dos usuários e os canais de comunicação.
- ***Tecnologia da Informação*** permite entender o uso de ferramentas de modelagem, os sistemas de negócio utilizados na execução dos processos e soluções automatizadas.
- ***Conhecimento em Gestão por Processos*** avalia tópicos quanto ao conhecimento em Gestão por Processo dos servidores, capacitação e divulgação da temática no órgão.
- ***Cultura*** traz a análise sobre a atuação das lideranças, a institucionalização da gestão por processos no dia a dia do órgão e a presença do comportamento/ pensamento inovador entre os servidores.

MATURIDADE ATUAL



A partir da média dos eixos, alcançou-se uma média geral de **2,81**

Rioprevidência encontra-se no nível de maturidade 2, cujo estágio é classificado como **GERENCIADO**.

7. CONCLUSÃO

B) META ESTABELECIDADA

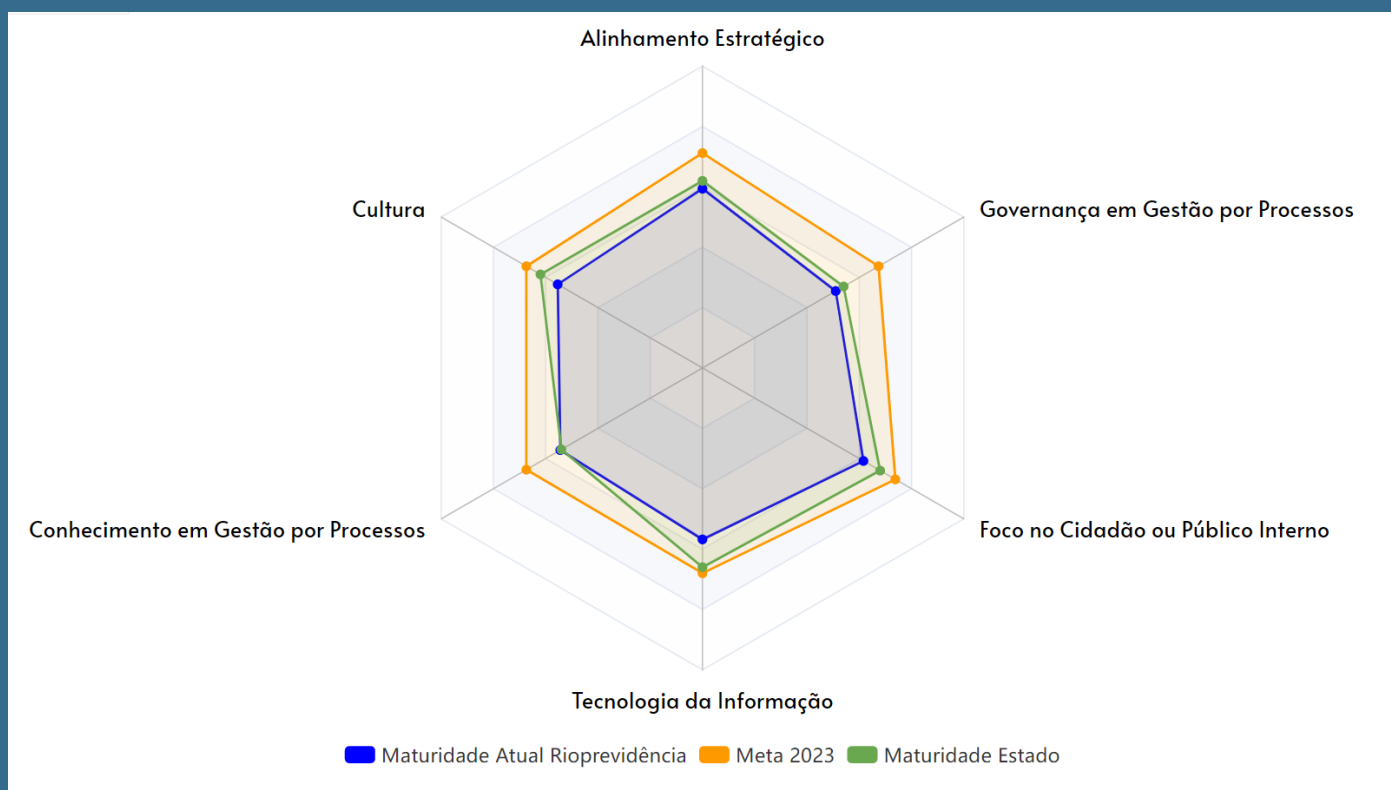
De acordo com os dados levantados pela pesquisa de maturidade, o ESPI fixou como meta para a próxima avaliação em 2023, **aumento percentual de 20%**, definindo como objetivo a média geral de **3,37** – o terceiro nível de maturidade em Gestão por Processos, classificado como estágio **DEFINIDO** a ser alcançado, conforme o modelo BPMM utilizado como referência para aplicação da pesquisa.

A demonstração das médias de 20% em cada eixo de análise serve apenas como parâmetro de ponderação para perseguição da média geral de todos os eixos de análise.

Ao longo do exercício vigente, os temas que apresentaram grandes deficiências e assimetrias serão trabalhados para alcance dos objetivos pretendidos.

Eixos de Análise	MATURIDADE ATUAL RIOPREVIDENCIA (A)	META DO RIOPREVIDÊNCIA PARA 2023 (A*1,2)	MATURIDADE DO ESTADO/RJ
Alinhamento Estratégico	2,97	3,37 - 3,56	3,1
Governança em Gestão por Processos	2,55	3,06 - 3,37	2,7
Foco no Cidadão ou Público Interno	3,08	3,37 - 3,69	3,4
Tecnologia da Informação	2,84	3,37 - 3,40	3,3
Conhecimento em Gestão por Processos	2,72	3,26 - 3,37	2,7
Cultura em Gestão por Processos	2,77	3,32 - 3,37	3,1
Média Geral	2,82	3,37	3,05

7. CONCLUSÃO



O gráfico acima traz o comparativo entre as duas avaliações efetuadas (Rioprevidência e Estado) e da meta que o ESPI buscará para o ano de 2023. A dimensão em azul, sinaliza a pesquisa de maturidade feita pelo Rioprevidência, a dimensão em laranja traz a meta definida pelo ESPI e a dimensão em verde traz a pesquisa de maturidade feita pelo EPERJ/Estado.

Com isso, foram levadas em consideração para o estabelecimento da meta futura do Rioprevidência (3,37) e a média estabelecida pela Pesquisa de Maturidade do Estado a ser superada (3,05) em 20%.

7. CONCLUSÃO

Com base nos dados coletados na pesquisa, foram destacadas algumas percepções que podem ser identificadas sobre a temática BPM na Autarquia, tais como:

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

- A execução de parcela significativa de processos é planejada, gerenciada e caminha progressivamente para processos bem estruturados; os resultados destes processos são previsíveis;
- A pesquisa demonstra uma indefinição quanto a utilização de indicadores de desempenho para mensuração e avaliação de resultados institucionais, divergindo de acordo com as experiências vividas pelo gestor na sua área de atuação.

GOVERNANÇA EM GESTÃO POR PROCESSOS

- Primeiras tentativas com metodologias estruturadas e padrões estabelecidos;
- Um percentual expressivo da pesquisa aponta para a percepção de falta de um modelo de governança de processos institucionalizado, que determine hierarquias, instâncias de aprovação com definição clara de papéis e responsabilidades dos envolvidos.

CONHECIMENTO EM GESTÃO POR PROCESSOS

- O conhecimento dos fluxos e procedimentos de processos, em grande parte, é pouco disseminado.
- Reconhecimento da importância de BPM pelo corpo da instituição.

CULTURA

- Embora exista um reconhecimento de um grupo significativo de gestores – lideranças – que deem apoio aos processos, há um grupo de gestores que sinalizam a carência e/ou atualização de normativos/ investimentos que promovam a padronização/otimização dos processos.
- Aumento da percepção pela Alta Administração da necessidade de realizar gestão por competências em processos.

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

- Pouco uso ou dificuldade de utilização de ferramentas de apoio para modelagem de processos e limitação de suporte técnico e capacitação.
- Dependência crescente de expertise externa

FOCO NO CIDADÃO OU PÚBLICO INTERNO

- Gestores entendem a importância do serviço com foco no cliente /cidadão, dando importância ao ciclo de monitoramento contínuo das solicitações, reclamações e sugestões acerca dos trabalhos realizados e necessidade de comunicação às unidades responsáveis para melhoria da gestão e aprendizado organizacional.
- Em relação aos canais de comunicação com o beneficiário final (0800, fale conosco, ouvidora ou outros procedimentos), para fins de assistência e avaliação, as respostas obtidas revelam atenção efetiva e consistente por parte dos participantes, demonstrando alto grau de maturidade neste quesito .

8. REFERÊNCIAS

MOMENTIVE. **Survey Monkey**. c2022. Calculadora de tamanho de Amostra. Disponível em: <<https://pt.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>>. Acesso em : 15 Jan. 2022

RIO DE JANEIRO. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Escritório de Processos do Estado do Rio de Janeiro . Pesquisa de Maturidade em Processos 2020

OMG. Business Process Maturity Model (BPMM), Version 1.0, June 2008. Disponível em: <<https://www.omg.org/spec/BPMM/About-BPMM/>>. Acesso em: 8 Jan. 2022

NÓBREGA, S. N. et al. Modelos de Maturidade de BPM: Um Estudo Qualitativo sob a Perspectiva de Especialistas. XI Brazilian Symposium on Information System, Goiânia, GO, May 26–29, 2015. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/316284382_Modelo_de_Maturidade_de_BPM_Uma_Pesquisa_Qualitativa_sob_a_Perspectiva_de_Especialistas>. Acesso em : 15 Jan. 2022

BRASIL. TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 13ª REGIÃO. Manual De Gestão de Processos TRT13

ABPMP. BPM CBOK: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio. Corpo Comum do Conhecimento – ABPMP BPM CBOK V4.0, Association of Business Process Management Professionals, 2020

PORTER, M. E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989