



Gestão da Maturidade em BPM

Introdução	2
Planejando a Evolução de BPM a partir de um Modelo de Maturidade	3
Modelos de Referência para Maturidade em BPM	5
BPM Maturity Model (Rosemann e De Bruin, 2006)	5
Process and Enterprise Maturity Model (Hammer, 2007)	6
Business Process Maturity Model (OMG, 2008)	8
Conclusão	9
Quem somos	10

Introdução

A adoção de BPM, no seu sentido mais amplo, envolve uma mudança organizacional profunda, com impacto não somente nos processos internos de uma organização, mas também em sua estratégia, estrutura, papéis e responsabilidades, pessoas, valores culturais, sistemas de informação, lógica de medição de desempenho, dentre outros.

É importante, portanto, compreender que uma adoção consciente de BPM envolve uma **trajetória de evolução**, com a implantação gradual de soluções que permitam a internalização de boas práticas e promovam melhorias na gestão. Para apoiar a definição de uma trajetória de evolução, é recomendável traçar e acompanhar a maturidade em BPM de uma organização.

Um modelo de maturidade provê um **ponto de partida** importante para a identificação de prioridades e para a definição de um *roadmap* de implementação e evolução de BPM dentro de uma organização. Aumentar a maturidade na gestão por processos implica o aumento da previsibilidade e qualidade dos resultados obtidos com as iniciativas de BPM, e indica consistência em sua aplicação ao longo do tempo.

A abordagem de Gestão da Maturidade em BPM deve estar alinhada a modelos de maturidade e permitir o diagnóstico de pontos críticos a serem aprimorados na organização, viabilizando assim sua evolução contínua.

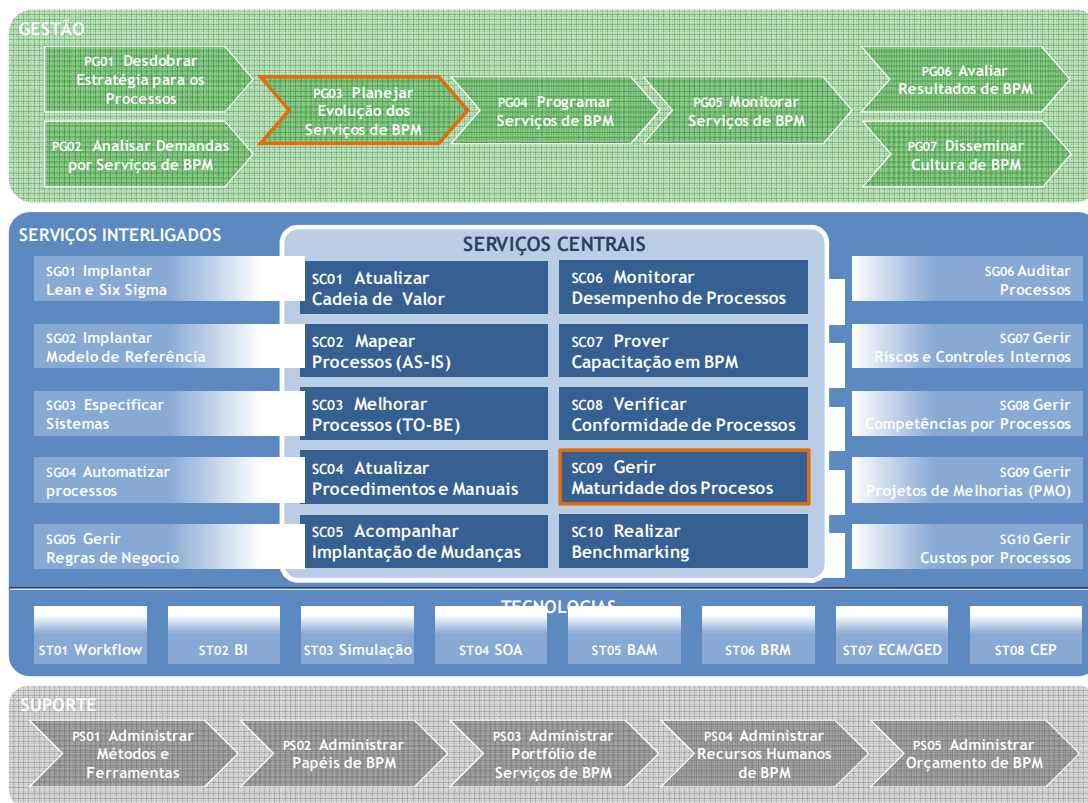
Planejando a Evolução de BPM a partir de um Modelo de Maturidade

A gestão da maturidade em BPM de uma organização é, por si só, um serviço que condiciona o planejamento da evolução do tema dentro de uma empresa. Esse serviço é um fator importante, pois influencia a demanda por novos serviços de BPM.

Muitas vezes, uma organização com baixa maturidade em BPM possui um Escritório de Processos que presta apenas serviços básicos como os de modelagem (AS IS) e melhoria de processos (TO BE), ou até mesmo ainda não percebe a necessidade de um Escritório de Processos.

Com um aumento da maturidade organizacional, percebemos uma melhor estruturação dos Escritórios de Processos, que passam a ter condições de oferecer serviços mais avançados para áreas de negócio (ou, ainda, para os donos de processos), que por sua vez demandam soluções mais robustas em termos de BPM. Conseqüentemente, a organização evolui no sentido de demonstrar reais aumentos de performance com a adoção de BPM, como: aumento da excelência operacional, maior visibilidade para tomada de decisão e fortalecimento da inovação.

Nesse sentido, posicionamos a gestão da maturidade como um serviço central (SCO9) do **Framework para Operação do Escritório de Processos** da ELO Group, serviço esse que influencia diretamente o planejamento da adoção dos serviços de BPM de uma organização (PGO3). A figura abaixo destaca a importância dessas práticas no framework:



Uma avaliação da maturidade em BPM pode ser oferecida em diferentes pacotes, pontualmente e/ou periodicamente, abrangendo desde entrevistas com executivos seniores, *workshops* com múltiplos *stakeholders* e até pesquisas compreensivas.

No item a seguir, apresentaremos algumas das principais referências em gestão da maturidade em BPM.

Modelos de Referência para Maturidade em BPM

Não há atualmente um modelo de referência que esteja consagrado como única melhor prática para avaliação de maturidade de uma organização em BPM. Dessa forma, sugere-se conhecer e selecionar algumas abordagens sobre o tema, tanto no campo acadêmico quanto no mercado, em função das especificidades do negócio de cada cliente.

A maior parte dos modelos de maturidade existentes no mercado tem como base o CMM (Capability Maturity Model), desenvolvido pela Carnegie Mellon University durante a década de 90 para avaliar a maturidade do processo de desenvolvimento de software. O CMM foi o precursor desse conceito, ao sugerir que o aumento de maturidade em um processo específico significa uma maior previsibilidade e qualidade dos resultados obtidos.

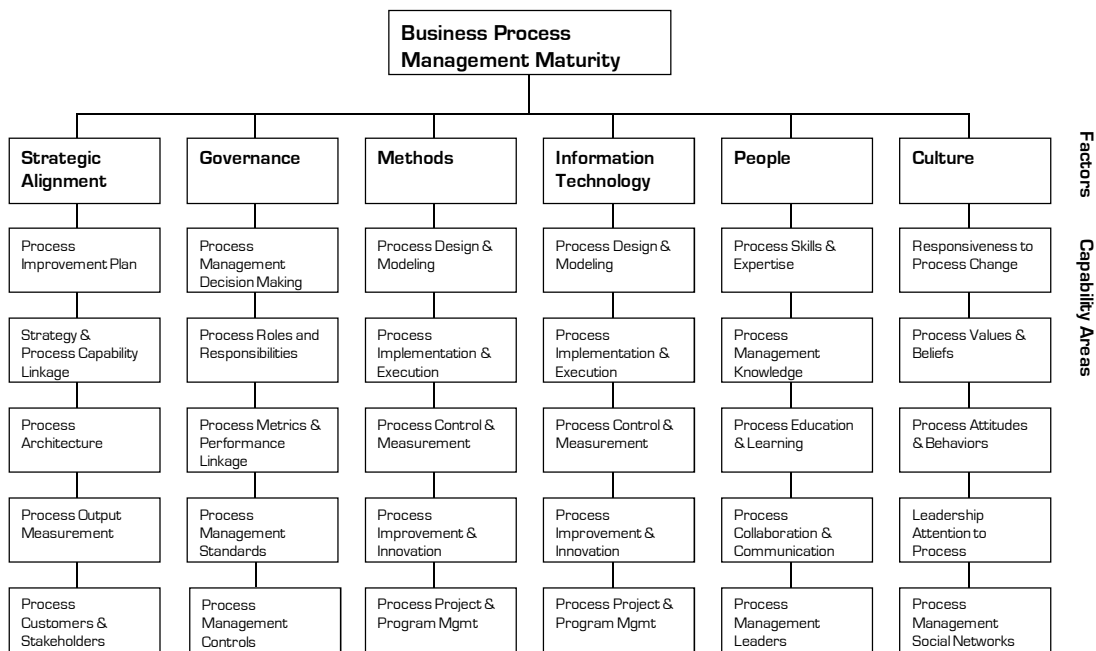
Mais recentemente, surgiram modelos que se propuseram a avaliar não somente a maturidade de um processo específico, mas também a maturidade de toda uma empresa na adoção da gestão por processos. Esses modelos, atuando num nível organizacional, têm normalmente uma maior abrangência.

São 3 os modelos mais consagrados de avaliação da maturidade em BPM, que estão descritos abaixo:

BPM Maturity Model (Rosemann e De Bruin, 2006)

O modelo de maturidade em BPM foi originalmente proposto pelo Prof. Michael Rosemann, uma das maiores autoridades mundiais em BPM, junto com Tonia de Bruin em 2006. O modelo é baseado em fatores considerados críticos para o sucesso da adoção de BPM. Sua premissa é que, com uma maior maturidade em cada um desses fatores, uma organização terá maior sucesso em suas iniciativas de BPM.

Os 6 fatores propostos por Rosemann são: alinhamento estratégico; governança; métodos; tecnologia da informação; cultura; e pessoas. Para cada um desses fatores foram definidas áreas de capacitação a serem avaliadas na análise de maturidade. A figura abaixo mostra os fatores e áreas de capacitação propostos no modelo:



Os autores destacam que não é relevante se questionar sobre ‘se’ uma organização deve adotar o conceito de BPM, mas sim ‘quanto’ esforço e atenção BPM requer. Com isso, concluem que o nível ótimo de maturidade para uma organização, em um dado momento, nem sempre é o nível mais elevado. É preciso se considerar o estágio atual da organização e entender suas limitações e gaps em relação a um estágio futuro desejado.

No modelo de maturidade em BPM, a partir de um conjunto de questões acerca das áreas de capacitação do modelo, são possíveis o diagnóstico desse estágio atual de cada organização e a determinação dos fatores críticos a serem aprimorados para a evolução na adoção de BPM.

Process and Enterprise Maturity Model (Hammer, 2007)

O modelo PEMM - Process and Enterprise Maturity Model – foi originalmente publicado na Harvard Business Review de abril de 2007 e proposto por Michael Hammer, um dos percussores dos conceitos da reengenharia e da gestão de processos. O PEMM é um framework que se propõe a estruturar a avaliação da maturidade de organizações e seus

processos através do posicionamento de suas características-chave em níveis de maturidade.

Com base em extensas pesquisas feitas em grandes e pequenas empresas, foram identificadas características necessárias às organizações e aos seus processos para que destes se consiga obter o seu máximo desempenho. Essas características da empresa foram chamadas de capacitações organizacionais, cuja maturidade indica o quanto a liderança, a cultura, o conhecimento e a governança na empresa dão respaldo à visão e à gestão por processos, ou seja, o quão propício é o ambiente empresarial a processos de alto desempenho.

A tabela abaixo apresenta o detalhamento de cada capacitação organizacional:

1. Liderança	Conscientização
	Alinhamento com BPM
	Conduta
	Estilo de liderança
2. Cultura	Trabalho em equipe
	Foco no cliente
	Responsabilidades
	Postura frente à mudança
3. Conhecimento	Pessoas
	Metodologias
4. Governança	Modelo de processos organizacional
	Direitos de decisão
	Integração das iniciativas

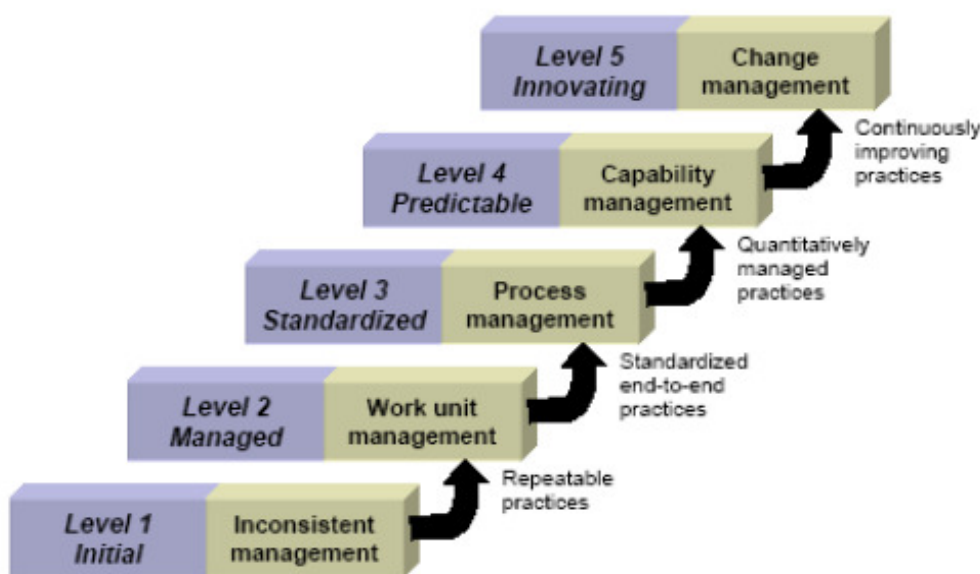
O PEMM traz uma escala de 4 níveis de maturidade para cada capacitação organizacional acima descrita, e com isso permite uma rápida avaliação do nível de maturidade atual da gestão de processos de uma organização através de um assessment com os responsáveis por BPM.

É importante ressaltar que existem também no PEMM características a serem avaliadas individualmente em cada processo. Estas são chamadas de habilitadores, e incluem o desenho do processo, responsabilidades, pessoal envolvido, infra-estrutura e métricas.

Business Process Maturity Model (OMG, 2008)

O Business Process Maturity Model v1.0 foi publicado em Junho de 2008 pela OMG (Object Management Group), consórcio de organizações que define padrões para a indústria de TI e também responsável pelas atualizações da notação BPMN, e tem como objetivo guiar programas organizacionais de melhoria de processos.

O BPMM apresenta 5 níveis de maturidade adaptados do modelo CMM: Inicial, Gerenciado, Padronizado, Previsível e Inovador, conforme abaixo apresentado.



O BPMM busca expandir a abrangência original do CMM, restrita ao desenvolvimento de software, e com isso ser aplicável a todos os processos de negócio e suporte de uma organização.

De forma similar ao PEMM, o BPMM apresenta práticas que direcionam o aumento da maturidade de processos específicos e seus produtos e serviços, e outras práticas que direcionam a melhoria organizacional e sua evolução na gestão por processos. Estas envolvem a avaliação de pontos como o patrocínio da liderança para BPM, a governança das ações, desenvolvimento de competências na equipe e de capacidade de análise de desempenho e melhoria de processos.

Ao todo, o BPMM contém 30 áreas de processo a serem avaliados, e se mostra um modelo bem completo para avaliações de maturidade.

Conclusão

A escolha pelo modelo mais adequado para o acompanhamento da maturidade em BPM pode não ser tarefa simples: os principais modelos hoje existentes, acima apresentados, apresentam sobreposições e particularidades. Alguns são de mais fácil entendimento, outros mais complexos. Além disso, conforme já mencionado, nenhum deles é consagrado hoje como a única referência a ser seguida pelo mercado.

Recomendamos, portanto, uma análise criteriosa para definição do modelo a ser seguido, ou mesmo a adaptação e simplificação dos modelos existentes, em função de variáveis como as especificidades do negócio e o *expertise* da equipe que irá aplicar as avaliações periódicas de maturidade.

O que não se pode ignorar, seja qual for o modelo escolhido, é a necessidade de se definir um planejamento para a adoção do tema BPM em termos organizacionais. Viabilizar a evolução contínua de BPM é uma necessidade iminente para qualquer organização que deseja se modernizar e alcançar melhorias em sua gestão.

Por fim, é importante destacar que, enquanto ‘modelos de referencias de boas práticas’, os próprios modelos de maturidade em BPM evoluirão com o passar do tempo, conforme as discussões sobre implantação de BPM em nível global forem se tornando mais consistentes. Com isso, possivelmente encontraremos novas práticas que ajudarão as organizações a se desenvolver em busca de uma orientação a processos efetiva.

Quem somos

A ELO Group é uma empresa de consultoria com foco nas áreas de Gestão de Processos de Negócio (BPM) e Governança, Conformidade e Riscos (GRC), possuindo grande experiência em diversos segmentos como: seguros; telecomunicações; finanças; mineração; petróleo e gás; construção; manufatura; varejo; petroquímica; biofármacos; propaganda e governos.

Fundado no Parque Tecnológico da COPPE/UFRJ – um dos mais avançados Centros de Pesquisa e Desenvolvimento da América Latina – a ELO Group é um spin-off do Grupo de Produção Integrada da COPPE/UFRJ. Esta sinergia entre academia e mercado permite à empresa compor um quadro de consultores altamente capacitados e trazer para seus clientes soluções completas com alto grau de conhecimento embarcado e aderência integral a suas reais necessidades.

Este artigo é resultante de uma série de estudos, publicações, palestras, grupos de discussão, cursos e projetos que temos conduzido sobre o tema. Buscamos, desta forma, contribuir para o desenvolvimento de técnicas inovadoras da gestão de processos, promovendo uma maior integração com a agenda estratégica de gestores de negócio e tomadores de decisão, e a obtenção de melhorias significativas nas práticas de gestão adotadas em ambientes cada vez mais incertos, complexos e dinâmicos.

Consultores da ELO Group se encontram inteiramente à disposição para esclarecimentos adicionais em caso de dúvidas, críticas, contribuições e reflexões que contribuam para o desenvolvimento e a disseminação de BPM nas grandes empresas.

Contate-nos para maiores informações em processos@elogroup.com.br ou visite-nos em www.elogroup.com.br e fique atualizado nas mais modernas técnicas de gestão de processos e gestão de riscos existentes no mercado.