



## Maturidade de BPM

---

Introdução .....	3
Gestão de Maturidade de Processos de Negócio.....	3
Modelo de Maturidade .....	9
A Aplicação do Modelo BPMM .....	20
O Trabalho .....	21
Sumário .....	22
Sobre o BPM360.....	24

## Artigo Principal

### Resumo.

Este texto é predominantemente destinado aos executivos de organizações, embora muitos gerentes de projeto e membros das equipes irão achar este conteúdo aplicável e com informações importantes. Ele provêem insights de como determinar a maturidade de BPM na organização ou na unidade de negócios e de como “plantar” BPM na organização de modo a assegurar uma cultura de melhoria continua nos processos de negócio.

O estudo provê um breve resumo do modelo e dos resultados da investigação feitos até a presente data. Enquanto muitos indivíduos e organizações têm desenvolvido seus próprios modelos de maturidade de BPM, este se mostra mais sofisticado que seus antecessores e direciona complexidades específicas de BPM para altas práticas gerenciais. O estudo permitirá aos leitores a oportunidade de estimar seu nível de maturidade em gestão de processos e posteriormente desenvolver um *roadmap* rudimentar.

### Abstract.

This text is aimed predominantly at the executives of an organization, although project manager and team members will find that it contains useful and important information. It provides insights into how to determine the BPM maturity of the organization or business unit and how to embed BPM within an organization to ensure a continuous business process improvement culture.

The study provides a brief overview of the model and their research findings to date. While many individuals and organizations have developed BPM maturity models, this one is more sophisticated than its predecessors and addresses specific BPM complexities in a highly practical manner. The study will allow readers the opportunity to estimate their level of process management maturity and develop a rudimentary roadmap forward.

## Introdução

Como todo o conteúdo deste livro<sup>1</sup> mostra, Business Process Management (BPM) é uma prática holística de gestão empresarial que requer: o entendimento e o envolvimento da alta administração, a definição clara de papéis, a existência de processos de decisão como parte da governança de BPM, metodologias apropriadas, sistema de informações de processos, colaboradores capacitados e bem treinados e cultura receptiva para a gestão de processos. O BPM teve suas raízes em abordagens de reengenharia, gestão da qualidade (por exemplo, TQM, Six Sigma), gestão de operações (por exemplo, MRP II, CIM, Kanban), modelagem de processos de negócio e sistemas de informações de processos (por exemplo, sistemas de gestão workflow, SOA). Além disso, é amplamente reconhecido como um pilar das abordagens contemporâneas de gestão dado que a análise de processos de negócio conduz à compreensão das raízes da organização. A popularidade e significância de BPM lida com questões sobre o quão avançadas estão as diferentes organizações em termos do seu desenvolvimento no tema. A noção de maturidade tem sido proposta por diversas abordagens como forma de avaliar “o estado de completude, perfeito, ou pronto” ou a “plenitude ou perfeição do seu crescimento ou desenvolvimento” (Oxford University Press, 2004). Este capítulo irá descrever um novo modelo de maturidade que tem sido desenvolvido para avaliar e medir o avanço da gestão por processos de negócio através da organização.

A estrutura do capítulo é a seguinte. A segunda seção irá olhar a proposição de valor de um modelo de maturidade de BPM e como diferentes estágios de maturidade podem ser representados dentro do modelo. A terceira seção apresentará o novo modelo de maturidade, desenvolvido especificamente para BPM, e detalhará os objetivos e o framework do modelo. O foco principal desta seção será apresentar as características do modelo de maturidade representado por seis fatores críticos de sucesso e por suas áreas de capacitação subjacentes. A quarta seção discutirá como esse modelo de maturidade pode ser aplicado dentro da organização para direcionar melhorias de performance operacional, enquanto a quinta seção fornece a justificativa e o suporte para o desenvolvimento do modelo. A seção final apresenta as conclusões com um breve resumo.

---

<sup>1</sup> N.T. Esse texto foi originalmente publicado como o capítulo 27 do livro: JESTON, J., NELIS, J. “Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations”, Butterworth-Heinemann, 2006.

## Gestão de Maturidade de Processos de Negócio

A gestão de processos de negócio é uma prática complexa de gestão, a qual muitas empresas têm dificuldade de implantar e efetivar uma progressão para estágios mais altos de maturidade. Isso é suportado por uma pesquisa que indicava que 97% das organizações europeias entrevistadas consideram BPM importante para a organização, ao passo que apenas 3% não recomendam as práticas de BPM. Apesar dessa importância, 73% dessas organizações se consideraram apenas em estágios iniciais de adoção (Pritchard e Armistead, 1990: 13). A recente revisão dos CIOs feita pela Gartner (Gartner, 2005) confirmou a importância de BPM, já que ele foi considerado uma questão top na pesquisa de 2005. No entanto, uma preocupação para praticantes de BPM é que a complexidade da sua utilização resulte em organizações incapazes de alcançar os benefícios por elas desejados.

Modelos de maturidade são usados como base de avaliação e comparação de melhorias (Fischer, 2004; Spanyi, 2004), e a fim de realizar uma abordagem informativa para aumentar uma área de capacitação específica dentro da organização (Paulk *et al*, 1993; Hakes, 1996; Ahern *et al*, 2004). Eles foram desenhados para avaliar a maturidade (por exemplo, competência, capacidade, nível de sofisticação) de um universo selecionado, baseado em um conjunto de critérios mais ou menos compreensivos. No entanto, o modelo de maturidade de BPM é uma ferramenta que pode auxiliar as organizações a se tornarem mais bem sucedidas com a utilização de BPM, resultando na ativação de melhores benefícios tanto operacionais quanto de negócio. Além disso, o aumento do sucesso da adoção de BPM contribuirá para posicioná-lo como uma prática duradoura de gestão. Em particular, modelos de maturidade podem ser usados para três propósitos:

1. Como uma ferramenta que habilite a descrição do “AS IS” avaliando pontos fortes e fraquezas atuais;
2. Como uma ferramenta que habilite prescrever o desenvolvimento de um roadmap para melhorias;
3. Como ferramenta que habilite a execução de benchmarking para avaliar padrões industriais e outras organizações.

Diferentemente de outros modelos existentes, o modelo de maturidade de BPM que será discutido nas seções seguintes foi desenvolvido para habilitar cada um desses três propósitos.

## Tipologia dos estágios de maturidade de BPM

Paulk *et al* (1993:5) estressaram a importância de aumentar os resultados de maturidade (a partir do aumento de capacitação dos processos da organização). Conseqüentemente, não é surpresa a recente proposição de diversos modelos de avaliação de maturidade de processos (Danveport, 2005). A base comum da maioria desses modelos é o CMM (*Capability Maturity Model*), no qual a forma mais popular de avaliar a maturidade é a escala de cinco pontos de Likert, com 5 representando o maior nível de maturidade. Entre outros, Harmon (2004) desenvolveu um modelo de maturidade de gestão de processos de negócio (veja também Harmon, 2003). De forma semelhante, Fisher (2004) combinou 5 “alavancas de mudança” com 5 estados de maturidade. Smith e Fingar (2004) argumentaram que a base do modelo de maturidade CMM que postulava processos bem organizados e repetitivos não podia captar a necessidade de inovação nos processos de negócio. Outros modelos de maturidade são oferecidos por TeraQuest/Borland Software (CURTIS *et al* , 2004) e o BPMG (*Business Process Management Group*). Além de modelos dedicados a maturidade de BPM, o número de modelos que tem sido propostos estudam facetas simples do Modelo de Maturidade de BPM. Um exemplo disso é o modelo de maturidade para alinhamento estratégico (Luftman, 2003).

Uma tentativa de dividir as organizações em grupos dependentes do seu grau e da sua progressão de implantação de BPM foi feita por Pritchard e Armistead (1999). Embora tentassem definir a maturidade de programas de reengenharia de processos de negócio, Maull *et al* (2003) encontraram problemas quando tentaram usar medida objetivas. Eles tentaram definir a maturidade usando duas dimensões, a objetiva (tempo, tamanho de equipe, etc) e a “ponderação sobre o quanto a organização está apta para a mudança” (MAULL *et al*, 2003). No entanto, essa abordagem se tornou muito complexa para mensurar. Sendo assim, eles escolheram uma abordagem pneumológica para avaliar a percepção de maturidade da organização, usando objetivos mensuráveis como diretrizes. Outro exemplo de como definir maturidade (ou, no caso deles, “Condições de processos”) é provido por Detoro e McCabe (1997), que usaram duas dimensões (efetividade e eficiência) para categorizar as condições de processo.

A comparação entre baixa e alta maturidade na figura 1 ajuda a esclarecer a abrangência e a faixa de maturidade de BPM. A idéia de comparar alta e baixa maturidade deriva de Paulk *et al* (1993), que apresentaram a comparação para facilitar a compreensão dos conceitos de maturidade de processos.

O modelo de maturidade de BPM proposto adota 5 estágios de maturidade do CMM, na tentativa de diferenciar vários níveis de sofisticação da iniciativa de BPM.

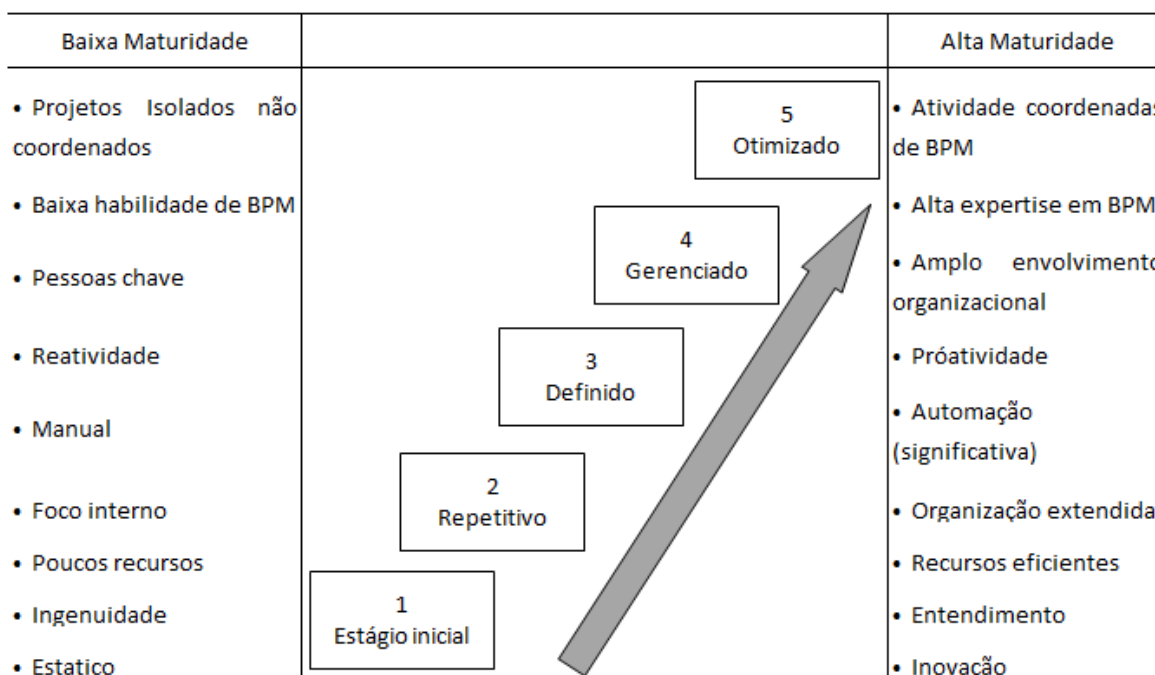


Figura 1 Comparação entre baixa e alta maturidade e os cinco estágios de maturidade

### Estágio 1: Estado inicial

A organização com estágio 1 de maturidade não irá fazer nenhuma iniciativa, ou terá tentativas de BPM muito descoordenadas e desestruturadas. Tipicamente, tal organização demonstra uma combinação dessas características:

- 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
- Baixa dependência em expertise externa de BPM
- Alto nível de intervenção manual e prática de ‘apagar incêndios’.

## Estágio 2: Repetitivo

A organização com maturidade de BPM no estágio 2 terá progredido passando pelas primeiras experiências de BPM e começará a construir a capacidade de BPM aumentando o número de pessoas que avaliam a organização sob a perspectiva de processos. Tipicamente tal organização mostrará uma combinação das seguintes características:

- Primeiros processos documentados
- Reconhecimento da importância de BPM
- Aumento do envolvimento de executivos e da alta administração
- Um propósito principal para explorar BPM
- Uso extenso de processos de modelagem simples com repositórios simples
- Primeiras tentativas com metodologias estruturadas e padrões comuns
- Dependência crescente de expertise externa.

## Estágio 3: Definido

A organização com maturidade de BPM no estágio 3 terá progredido passando pelas primeiras experiências de BPM e começará a construir a capacidade de BPM e aumentar o número de pessoas que avaliam a organização sob a perspectiva de processos. Tipicamente tal organização mostrará uma combinação das seguintes características:

- Foco no gerenciamento das fases iniciais do estilo de vida do processo
- Uso de ferramentas elaboradas (por exemplo, modelagem dinâmica, base de aplicativos, usuários múltiplos e variados)
- Combinação de diferentes métodos de gerenciamento de processos e ferramentas (por exemplo, redesenho de processos, gerenciamento de workflow, processos baseados em gerenciamento de riscos)
- Maior utilização de tecnologia de entrega e comunicação de BPM (por exemplo, disponibilização dos processos desenhados na intranet).
- Treinamento de BPM abrangente e formal

- Menor dependência de expertise externa.

#### **Estágio 4: Gerenciado**

A organização com maturidade de BPM no estágio 4 irá aproveitar os benefícios de ter BPM fortemente enraizado na estratégia de melhoria da organização. Tipicamente, tal organização mostrará combinações das seguintes características:

- Centro de Excelência de Gerenciamento de Processos<sup>2</sup> estabilizado que mantém os padrões;
- Exploração de métodos de controle e tecnologias nos processos de negócio
- Fusão das perspectivas de TI e do negócio em gerenciamento de processos (por exemplo, gerenciamento de workflow, e custeio baseado em atividade)
- Processo formal de gerenciamento de posições
- 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.

#### **Estágio 5: Otimizado**

A organização com maturidade de BPM no estágio 5 irá aproveitar os benefícios de ter BPM fortemente implantado como uma importante parte tanto do gerenciamento estratégico quanto do operacional. Tipicamente, tal organização mostrará combinações das seguintes características:

- Gestão de processos são parte das atividades gerenciais, das responsabilidades e das medições de performance;

---

<sup>2</sup> Ou Escritório de Processos, ou ainda Centro de Excelência em BPM.

- 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.

## Modelo de Maturidade

Nosso modelo de maturidade de gestão de processos (BPMM - *Business Process Maturity Model*) estende e atualiza modelos anteriores ao endereçar requisitos e complexidades identificados dentro da gestão de processos de negócio de uma forma mais holística e contemporânea.

### Objetivos e Framework

O desenvolvimento do nosso modelo foi dirigido pelos seguintes requisitos:

1. Nós queríamos desenvolver um modelo com fundamentação teórica sólida. Conseqüentemente, nós estudamos cuidadosamente pesquisas anteriores sobre gestão de processos de negócio e o desenvolvimento de modelos de maturidade através dos domínios. Nosso modelo proposto foi fortemente influenciado pelos resultados dessas pesquisas anteriores.
2. Nós quisemos desenhar um padrão global altamente aceito em vez de prover apenas outro modelo de maturidade. Dessa forma, abordamos autores e desenvolvedores de antigos modelos de maturidade de BPM para obter colaboração. Durante um período de seis meses, nós realizamos uma série de estudos Delphi para incorporar o conhecimento dos líderes reconhecidos no universo de BPM. Cada estudo Delphi relaciona um simples fator do modelo a um modelo moderado de pesquisa, utiliza três ou quatro rodadas por fator para obter consenso em um número maior de questões (para maiores detalhes, veja Erffmeyer et al, 1986; Roseman e de Bruin, 2005). O modelo proposto não é agora apenas o resultado da junção de três modelos razoavelmente avançados, pois também inclui a contribuição de mais de 20 especialistas de BPM.
3. Nós estávamos interessados em desenvolver um modelo holístico que abrangesse todo o escopo de BPM. A extensa revisão de literatura nos proporcionou uma fundamentação teórica forte que propiciou insights sobre os fatores chave de sucesso da gestão por

processos, percepção de barreiras ao sucesso de BPM e detalhar várias abordagens de implantação das iniciativas de BPM. Deste modo, nosso modelo incorporou várias áreas de abrangência como alinhamento estratégico, tecnologia de informação, e cultura.

4. Nós quisemos também balancear o rigor teórico do modelo para que ele tivesse “alta aplicabilidade”. Como consequência, nosso modelo tem sido aplicado ao longo dos dois últimos anos, em diferentes estágios de desenvolvimento do ciclo de vida, em um grande número de organizações nas mais diversas indústrias. O *feedback* contínuo da indústria foi usado para assegurar que as orientações e terminologias fossem direcionadas à indústria em todo o modelo.
5. O principal paradigma desenhado foi que o modelo deveria suportar as necessidades individuais de informação para cada grupo de *stakeholder*. Como consequência o modelo passou a ter três níveis: Nível 1 – os seis fatores chave de sucesso; Nível 2 – Áreas de capacitação dentro de cada um desses fatores; Nível 3 – Fatores definidos para mensurar cada área de capacitação. Essencialmente esses níveis formam uma estrutura de árvore que pode ser expandida baseada nos requisitos de análise e reporte de cada *stakeholder*.

O modelo resultante é multi-dimensional, incluindo um número de componentes distintos: fatores, estágios e escopo (entidade organizacional e tempo). Os pressupostos subjacentes do modelo teórico são que os fatores (baseados na identificação dos fatores críticos de sucesso, barreiras ao sucesso de BPM e a implantação das iniciativas de BPM) representam variáveis independentes, e a variável dependente é o sucesso de BPM – por exemplo, o atual processo de performance. Um pressuposto adicional é que a maior maturidade em cada um desses fatores refletirá em maiores níveis de sucesso em iniciativas de BPM. Finalmente, a noção de “sucesso em processos” terá sido traduzida em algo importante, independente do sucesso, BPM definirá as medidas para toda a organização, por exemplo, os sucessos do negócio atual (figura 2).

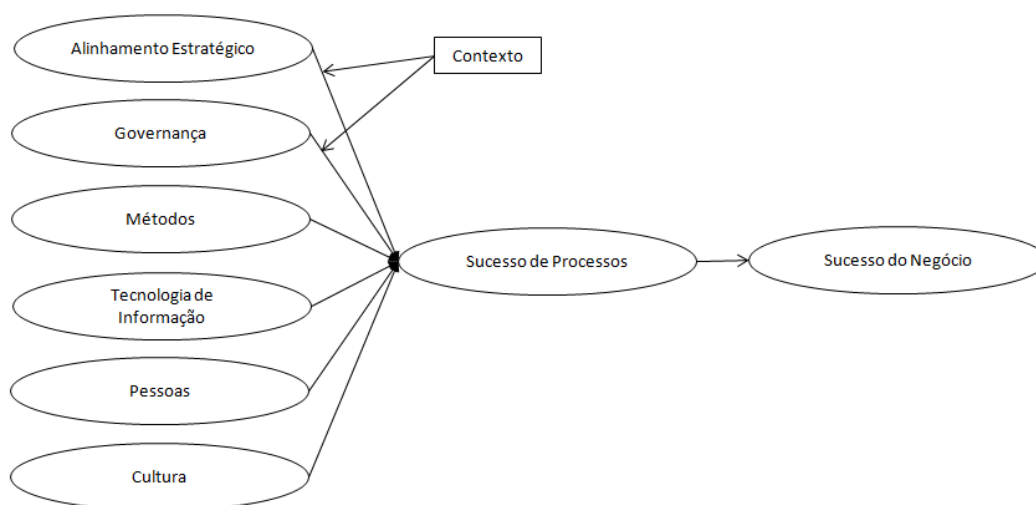


Figura 2 - O Modelo Subjacente

Nosso modelo é focado em fatores independentes por duas razões. Primeira, eles provêm *insights* sobre como a performance dos processos pode ser melhorada e mensurada. Segundo, um grande número de modelos e soluções estão disponíveis para mensuração da performance dos processos (por exemplo, IDS *Business Process Performance Management*). Uma visão breve das dimensões do nosso modelo, incluindo a definição, origem e propósito, estão inclusos na tabela 1.

Os fatores são considerados de primeira dimensão se eles representam fatores críticos de sucesso para o sucesso de BPM dentro da organização. (Outros *insights* sobre elementos do modelo podem ser encontrados em Roseman e de Bruin 2004).

Isso será importante na nossa futura pesquisa para identificar fatores de contexto, por exemplo, um esquema de incentivos orientados a processos pode ser um indicador para uma organização madura, mas esse mesmo esquema não pode ser aplicado a organizações públicas. Isso conduz ao importante aspecto de não haver um conjunto de melhores práticas de BPM que sejam igualmente válidas para todas as organizações. Conseqüentemente, nos definimos o nível mais alto de maturidade (Nível 5), como o nível mais sofisticado de condução de BPM, o qual não é necessariamente igual em todas as organizações. Identificar o modelo de BPM mais apropriado para cada organização é um desafio caso a caso, sendo baseado no contexto, objetivos subjacentes, constrangimentos relacionados, possíveis estudos de caso etc.

## Os seis fatores de Maturidade de BPM

A consolidação da literatura relacionada, a fusão de três modelos de maturidade existentes e o subsequente processo Delphi levou ao desenvolvimento do nosso modelo de maturidade, o qual contém os seis fatores em sua essência. Cada fator representa um fator crítico de sucesso para a gestão dos processos de negócio. Cada um desses seis fatores foi expandido a um maior nível de detalhe a partir dos estudos Delphi. Nosso objetivo principal ao usar a técnica Delphi foi acessar pontos de vista sobre as questões contemporâneas globais de BPM que não são facilmente identificáveis através da revisão da literatura existente. Nós chamamos os sub-elementos resultantes de fatores de *Áreas de Capacitação*. A tabela 2 mostra gráficos demográficos dos líderes que auxiliaram no estudo Delphi.

Dimensão	Definição	Origem	Propósito
Fator	Elemento específico, mensurável e independente que reflete características fundamentais e distintas de BPM. Cada fator é ainda mais discriminado de acordo com sua hierarquia	Fatores correntes tem sido derivados da extensiva revisão de literatura sobre fatores críticos de sucesso de BPM e as barreiras para o sucesso da implantação de BPM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para agrupar componentes importantes de BPM e permitir a avaliação separada desses fatores, por exemplo, para permitir identificação de forças e fraquezas dentro da organização que mais podem impactar no sucesso de BPM.</li> <li>• Para habilitar as organizações as estratégias específicas de BPM com visão de melhorar o sucesso de BPM.</li> <li>• Para habilitar pesquisas futuras em relacionamentos e correlacionamentos entre fatores que melhoram o entendimento das questões de processos.</li> </ul>
Estágio de Maturidade	Estágio de Maturidade prédefinido variando de 1(baixo) a 5 (alto)	Níveis e nomes baseados nos usados em CMM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para quantificar e sumarizar a avaliação de um item de escopo/tempo em fatores/bem definidos de escala</li> </ul>
Escopo: Entidade organizacional	A entidade organizacional que definiu a unidade de análise e qual o modelo seria aplicado, por exemplo, uma divisão, a área de negócios ou uma subsidiária.	A unidade organizacional é definida caso a caso pela organização participante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aviso que na realidade, BPM não se sujeita a nenhuma forma de implantação ou adoção</li> <li>• Para habilitar comparação e avaliações internas entre as entidades</li> <li>• Para habilitar estratégias específicas para serem implantadas</li> <li>• Para identificar e maximizar a alavancagem do conhecimento interno e sua partilha</li> </ul>

Compreensão	Avaliação das práticas de BPM na organização na medida em que elas se estendem	Conceitos baseados em noções de eficiência e efetividade em modelos similares (De Toro e McCabe, 1997)	• Para dar o devido reconhecimento a padronização e a distribuição consistente de capacidades
Proficiência	Boas práticas de BPM sendo avaliadas na medida em que são percebidas pela organização	Conceitos baseados em noções de eficiência e efetividade em modelos similares (De Toro e McCabe, 1997)	• Para dar o devido reconhecimento a qualidade das capacidades fornecidas por BPM

Tabela 1 – Dimensões do modelo BPMM

	Alinhamento Estratégico		Governança		Método		Tecnologia de Informação		Pessoas		Cultura	
	I	A	I	A	I	A	I	A	I	A	I	A
<b>Categoria regional</b>												
EUA	8	6	10	6	10	5	9	4	9	5	8	5
Austrália	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
Europa	1	-	1	-	1	1	1	1	1	-	1	-
Ásia	-	-	-	1	-	1	-	-	-	-	-	-
<b>Categoria total</b>	11	7	13	8	13	8	12	6	12	6	11	6

Tabela 2 – Participantes do Estudo Delphi (I – Indústria, A – Academia)



Figura 3 Áreas de capacitação de BPM

Embora as próximas seções provejam alguns insights em cada fator, a figura 3 provê uma visão geral ao modelo incorporando as áreas de competência oriundas do estudo Delphi.

### **Alinhamento estratégico**

Alinhamento estratégico, como parte do nosso modelo, é definido como elo de ligação entre as prioridades da organização, os seus processos que permitem sua continuidade e as ações efetivas de melhoria da performance do negócio. Através do nosso estudo Delphi, nós identificamos cinco áreas principais de competência a serem definidas como parte da avaliação do alinhamento estratégico, já que ele relata o gerenciamento dos processos de negócio. A seqüência na qual nós apresentamos essas áreas de competência reflete a importância percebida pela média ponderada entre peritos e participantes do estudo Delphi.

1. O direcionador estratégico “plano de melhoria de processos” captura todas as iniciativas que abordam BPM na organização. O plano de melhoria de processos é derivado diretamente da estratégia organizacional e, principalmente, em como as iniciativas de melhoria de processos irão se encontrar com as metas estratégicas priorizadas. O plano de melhoria de processos provê informações relacionadas as suas respectivas metas de melhoria.
2. O elemento principal do alinhamento estratégico, no contexto de BPM, é a completa articulação entre a estratégia e os processos de negócio. Os processos de negócio contribuem diretamente para a estratégia, e as estratégias organizacionais incorporam explicitamente as competências de processos? Por exemplo, nós sabemos qual processo é impactado por uma mudança na estratégia e qual processo pode vir a ser um gargalo na execução desta, a estratégia é desenhada e continuamente revisada à luz das competências de processos, como recursos escassos podem ser alocados para permitir competição entre processos, em quais processos nós estamos melhores que os terceirizados ou os off-shore.
3. Arquitetura de processos empresariais é o nome dado ao mais alto nível de abstração da hierarquia atual de direcionamento de valor e habilitação dos processos de negócio. Uma arquitetura de processos empresariais bem definida reproduz claramente os principais processos existentes, como a cadeia de valor de uma indústria ou de uma companhia específica e os seus processos de apoio, por exemplo, financeiro, RH, TI. Uma arquitetura de processos bem desenhada deriva de um entendimento estrondoso da organização sob o ponto de vista de processos. Além disso, isso serve como um dos principais

panoramas de processos e provê o ponto de partida para um processo de análises mais detalhadas.

4. A fim de ser capaz de avaliar a atual performance dos processos, é importante ter bem definidos o entendimento dos outputs dos processo e dos indicadores chave de performance (KPIs) relacionados. A hierarquia vertical, orientada a processos e com KPIs de custo/efetividade bem mensurados, provê uma fonte valiosa para transformar os objetivos estratégicos em metas específicas de processos, e assim facilitar o controle efetivo de processos. KPIs relevantes podem ser de diferentes naturezas, incluindo a financeira, quantitativo, qualitativo, baseados em tempo, e podem, eventualmente, ser dependentes dos direcionadores estratégicos para processos específicos da organização. Muitas vezes, tão importantes quanto, embora mais difícil de medir, são os KPIs relacionados as características de todo o processo como, por exemplo, flexibilidade ou confiabilidade.
5. Finalmente, nós reconhecemos que estratégias são tipicamente relacionadas a indivíduos e grupos de influencia dos stakeholders. Deste modo, podem ser avaliados o quão bem alinhados estão a estratégia de BPM e as prioridades atuais dos clientes-chave e de outras partes envolvidas, como alta administração, *shareholders*, governo e outros. Por exemplo, na prática, isso pode ser observado caso a mudança do CEO tenha impacto na popularidade (ou não) de BPM mesmo que a estratégia permaneça a mesma. Entre outros, isso eventualmente inclui investigações sobre o quanto de pontos de vista externos foram considerados no desenho dos processos e qual influencia *stakeholders* externos tem sobre o desenho de processos.

## Governança

Governança, no contexto de BPM, estabelece uma prestação de contas relevante e transparente, tomada de decisão e processo de recompensa para guiar as decisões. Na tradição da governança corporativa ou de TI, o foco é no processo de tomada de decisão de BPM e papéis e responsabilidades relacionados:

- Clara definição e execução consistente dos processos relacionados à tomada de decisão em BPM, para guiar as ações em circunstâncias antecipadas e postergadas, são vistos como críticos. Além de quem pode fazer qual decisão, a velocidade da tomada de decisão e a habilidade de influenciar a alocação de recursos e a reação da organização ao processo de mudança também são importantes.

- Outro elemento importante é a definição dos papéis e responsabilidades na gestão de processos. Isso cobre toda a faixa de papéis relacionados a BPM, desde analistas de processos de negócio até os donos de processos de negócio e potenciais *Chief Process Officers*, e engloba todos os comitês relacionados e seus processos decisórios, como comitê de processos e conselho diretivo de processos. As funções e responsabilidades de cada papel precisam ser claramente especificadas e o relatório de estrutura deve ser bem definido.
- Processos precisam existir para mensurar ligação da performance dos processos com as metas estratégicas. Enquanto o *output* atual do processo é mensurado e avaliado como parte do fator alinhamento estratégico, o processo de coletar as métricas requeridas e relacioná-las aos critérios de performance ainda é considerado parte da governança de BPM.
- Padrões para Gestão de Processos precisam ser bem definidos e documentados. Isso inclui a coordenação das iniciativas de gestão de processos ao longo da organização, e orientações para o estabelecimento de componentes da gestão de processos como métricas, resolução de conflitos, estruturas de recompensa e remuneração, etc.
- Controles de Gestão de Processos como parte dos ciclos regulares da governança de BPM para manter a qualidade e o curso dos princípios da gestão de processos, e o gerenciamento do cumprimento dos padrões de processos. Tais controles incluirão o grau de cumprimento dos padrões da governança de BPM no sentido de encorajar comportamentos desejados.

## Métodos

Métodos, no contexto de BPM, são definidos como abordagens e técnicas que suportam e habilitam ações consistentes de processos. Distintos métodos podem ser aplicados nas principais fases do ciclo de vida de processos. Essa característica, que é única para os fatores de métodos e tecnologia de informação, resultou em áreas de capacitação para refletir o ciclo de vida dos processos além de métodos e tecnologia da informação. Embora seja discutível definir as áreas de capacitação de forma diferente da adotada por outros fatores, é importante perceber que as áreas de capacitação foram derivadas da utilização do processo Delphi. A vantagem de associar as áreas com estágios específicos de ciclo de vida de processos é a habilidade resultante para avaliar um propósito particular, além de todos os métodos relacionados a gestão de processos de negócio. Por exemplo, é possível avaliar os métodos específicos utilizados que servem a um propósito particular de desenhar processos, diferentemente de outros que têm

como objetivo melhorar os processos. Essa forma de análise é considerada benéfica, provendo as práticas comuns de métodos (e TI), desenvolvendo-as, criando seu marketing e implantando-as para encontrar as necessidades de ciclos de vida específicos de processos. Portanto, avaliação da maturidade dos processos foca nas necessidades específicas de cada ciclo de vida de processo, e considera elementos tais como integração dos métodos de ciclo de vida de processos com outros métodos de gestão, o suporte a métodos providos por tecnologia da informação, e a sofisticação, habilidade, acessibilidade e usabilidade dos métodos em cada estágio.

- O estágio de desenho e modelagem de processos é relacionado aos métodos usados para identificar e contextualizar o modelo de processo atual (AS IS) e o futuro (TO BE). O ponto principal de ambos os métodos são as técnicas de modelagem.
- O estágio de implantação e execução de processos cobre as próximas etapas do ciclo de vida. Métodos relacionados ajudam a transformar modelos de processo em especificações executáveis de processo de negócio. Métodos relacionados à comunicação desses modelos e métodos de escalação facilitam a execução de processos.
- O estágio de controle e mensuração de resultados do ciclo de vida dos processos é relacionado a métodos que provêm orientação para a coleção de dados relacionados aos processos. Esses dados podem ser relacionados ao controle de processos (por exemplo, riscos ou erros), ou podem representar a medição da performance dos processos.
- O estágio de melhoria e inovação de processos inclui todos os métodos que facilitam o desenvolvimento das melhorias e processos de negócio mais inovadores. Isso inclui abordagens tais como inovação de processos, seis sigma, etc.
- A avaliação dos componentes do gerenciamento de projetos e programas de processos avaliam as abordagens que são usadas em toda parte por gestores dos programas ou projetos de BPM, incluindo o gerenciamento da mudança.

### **Tecnologia da Informação**

Tecnologia da Informação (TI) refere-se ao software, hardware e sistemas de gestão da informação que habilitam e suportam as atividades de processos. Conforme indicado, a avaliação das áreas de capacitação de TI está estruturada de maneira similar à de métodos, e refere-se ao estágios do ciclo de vida de processos. Similarmente à avaliação de maturidade de métodos, os componentes de TI focam nas necessidades específicas de cada estágio do ciclo de vida de BPM e são avaliados a partir de pontos de vista como capacidade de customização, apropriabilidade da automação e integração com soluções de TI correlatas (ex. data warehousing, sistemas

empresariais, reporte), em conjunto com considerações mais genéricas como a sofisticação, adequação, acessibilidade e utilização da TI em cada estágio.

- Soluções de TI para desenho e modelagem de processos cobrem a TI que habilita a derivação de modelos de processo automaticamente a partir de arquivos de registro (log files), and suporte geral de ferramental para modelagem e análise de processos de negócio (ex. animação de processos, simulação de processos).
- A implantação e execução de processos habilitada por TI foca na transformação automatizada de modelos de processos em especificação executável e a subsequente execução de processos baseada em workflow. Também inclui soluções correlatas como sistemas de gerenciamento de documentos ou arquiteturas orientadas a serviço. Essa categoria também é frequentemente chamada de sistemas de *'process-aware information systems'*.
- Soluções para controle e mensuração de processos facilitam o gerenciamento da escalação nos processos de forma (semi)automática, tratamento de exceções, *workflow mining*, visualização de performance (ex. painéis de bordo) e controle baseado em arquivos de registro (log files) de processos.
- Ferramentas para a inovação em processos de negócio fornecem suporte automatizado para a geração de processos de negócio aprimorados. Essas podem ser soluções que provêem ferramentas ágeis (ex. auto-aprendizado) que continuamente ajustam processos de negócio com base em mudanças no contexto.
- Ferramentas para gerenciamento de projetos e programas de processos facilitam a gestão do dia-a-dia de projetos e programas. São essenciais, mas tipicamente menos específicas de BPM.

## Pessoas

Enquanto o fator tecnologia de informação abrangia os recursos de TI relacionados a BPM, o fator pessoas se refere aos recursos humanos. Esse fator é definido como indivíduos ou grupos que melhoram continuamente e aplicam suas habilidades e conhecimentos para melhorar a performance do negócio. O foco nas habilidades e no conhecimento das colaboradores envolvidos nas iniciativas de BPM pode ser visto pelas pessoas como algo *'hard'*. A próxima área de competência (Cultura) abrange o lado *'soft'*, incluindo comportamentos e atitudes que conduzam a apreciação de BPM dentro da organização.

- Habilidades e expertise em processos são concentradas na abrangência e na profundidade das competências que os *stakeholders* envolvidos demonstram tendo em vista as exigências formuladas para cada papel ou posição (por exemplo, analista de processo de negócio, dono do processo).
- Conhecimento em gestão de processos consolida a profundidade do conhecimento dos princípios e práticas de BPM. Isso avalia o nível de entendimento de BPM, incluindo o conhecimento de métodos de gestão por processos e tecnologia da informação, e os impactos que eles causam no resultado dos processos empresariais.
- Educação e aprendizagem em processos mensura o comprometimento da organização no desenvolvimento e na manutenção das habilidades e conhecimentos relevantes de processos. A avaliação abrange a existência, a extensão, adequação e sucesso atual (mensurado pelo nível de aprendizagem) dos programas educacionais. Outros itens são dedicados à qualificação dos educadores e programas de certificação de BPM.
- Colaboração e comunicação em processos considera a forma na qual os indivíduos e grupos trabalham juntos para alcançar os resultados desejados nos processos. Isso inclui a análise da avaliação dos padrões de comunicação entre os *stakeholders* dos processos e a forma com que cada processo é descoberto, explorado e disseminado.
- A última área de competência de processos é dedicada aos líderes de gestão de processos. A avaliação da maturidade mensura a vontade de as pessoas liderarem, assumirem responsabilidades e serem responsáveis pelo processo de negócio. Entre outros, isso captura o grau com que as habilidades de liderança de processos e estilo de gestão desejados são praticados.

## Cultura

Cultura, o sexto fator, e também o final, é a coleção de valores e crenças que moldam as atitudes e comportamentos relacionados à melhoria dos processos de negócio. Durante o processo Delphi, foi surpreendente observar o entendimento consensual e mútuo das áreas de capacitação alcançado dentro desse fator, com alto grau de facilidade, e consideravelmente menos discussão do que nos estudos anteriores. Além disso, esse fenômeno pode ser resultado de “cultura” ter sido um dos últimos estudos Delphi na série; no entanto, o estudo para

“pessoas” estava andando de forma simultânea e não foram apresentadas descobertas similares neste estudo.

- Capacidade de resposta à mudança em processos se trata, em geral, da receptividade da organização para a mudança, a propensão desta a aceitar e adaptar-se às mudanças, e a habilidade de os envolvidos nas fronteiras e pessoas que atuam nos processos atuarem tendo focados nos melhores interesses dos processos.
- Valores e crenças de processos investiga o amplo pensamento orientado a processos na organização – isto é, os membros da organização enxergam os processos da forma como eles são executados? Além disso, essa área de capacitação se concentra nas crenças e valores comuns dos papéis e benefícios de BPM. Entre eles está a longevidade de BPM, expressa pela profundidade e abrangência desse comprometimento constante.
- As atitudes e comportamentos de processos daqueles que são envolvidos e dos que são afetados por BPM são outro item de avaliação no “fator cultura”. Isso inclui, entre outros, a vontade de questionar práticas existentes a luz do potencial de melhoria dos processos e o atual comportamento relatado dos processos.
- Atenção da liderança à gestão de processos abrange o nível de comprometimento e atenção dado pelos executivos sêniores aos processos e à gestão de processos, o grau de atenção empreendido a processos em todos os níveis e a qualidade da liderança de processos.
- Finalmente, as redes sociais de gestão de processos compreendem a existência e a influência das comunidades da prática de BPM, a utilização de técnicas de *social network*, e o reconhecimento e uso de redes informais de BPM.

## Aplicação de Modelo BPMM

O modelo BPMM pode ser aplicado dentro da organização em um número de formas dependente da amplitude e da profundidade desejada de aplicação.

Amplitude refere-se a unidade de análise definida para ser avaliada. Essa unidade de análise pode ser (em casos extremos) toda a organização, ou linhas de negócio específicas dentro da organização. O modelo pode ser aplicado separadamente para múltiplas unidades de análise, lidando com aferição dos dados de *benchmarking* interno.

Para cada unidade de análise o modelo pode ser aplicado de duas formas: nível de fator e nível de área de capacitação. Isso representa a profundidade do modelo de aplicação.

A aplicação do nível fator permite um alto nível de análise com resultados coletados na base dos seis fatores contidos dentro do modelo, por exemplo, alinhamento estratégico, governança, métodos, tecnologia de informação, pessoas e cultura. Tipicamente, esse nível de análise é ativado pelas entrevistas individuais realizadas pelos especialistas em BPMM com os executivos-chave, provendo, dessa forma, visões das iniciativas de BPM na organização. Dessa forma, os especialistas de BPMM analisam as descobertas oriundas destas entrevistas, e elaboram uma apresentação detalhada para a organização. Esse nível de análise é útil para fornecer uma compreensão robusta da perspectiva executiva sobre a posição “AS IS” de BPM e para prover um bom ponto de partida para organizações que estejam entendendo a sofisticação das suas atividades de BPM.

A aplicação do nível área de capacitação provê uma compreensão rica da posição “AS IS” da organização a partir de análises adicionais nas cinco áreas de de capacitação identificadas em cada um dos seis fatores. Além do fator entrevista com executivos-chave, esse nível de análise envolve um workshop aprofundado com empregados relevantes, que têm domínio sobre o conteúdo de BPM e suas iniciativas dentro de cada área de de capacitação. Além disso, para ter uma compreensão mais aprofundada do posicionamento atual de BPM na organização, esse nível de análise a formulação e mensuração de estratégias futuras de BPM. Um benefício adicional desse nível de análise é a possibilidade de comparação das percepções de BPM entre os executivos e os empregados. Além disso, a avaliação da maturidade de BPM nas áreas de de capacitação é complementada pela análise de documentos relacionados a BPM (por exemplo, modelos de processo, descrições de trabalho, definição dos KPIs dos processos).

Embora o atual modelo de BPMM possa ser aplicado apenas em organizações que utilizam os serviços dos desenvolvedores do mesmo, é entendido que as versões futuras irão incorporar um componente de auto-avaliação que permitirá à organização ativar um modelo de maturidade básico sem a necessidade de buscar conhecimento externo.

## O trabalho

Mais de 150 modelos de maturidade já foram desenvolvidos para mensurar, dentre outros, a maturidade da capacidade de serviços de TI, alinhamento estratégico, gestão de inovação, gerenciamento de programas, arquitetura empresarial, e gestão do conhecimento. Muitos

desses modelos foram desenhados para avaliar a maturidade (por exemplo, competência, de capacitação, nível de sofisticação) de um universo selecionado, baseado em conjunto de critérios mais ou menos abrangente. Diferentemente do CMM, o qual alcançou um nível padronizado de compliance para desenvolvimento de software (Mutafelija e Stromberg, 2003), muitos desses modelos simplesmente provêm um significado para posicionar uma determinada unidade de análise em uma escala pré-definida. Lacunas dos modelos de maturidade de BPM atuais são o foco em apenas uma dimensão para mensurar a maturidade de BPM e a falta de aplicação desses modelos. Além disso, muitos modelos de BPM existentes não fazem a diferenciação clara entre avaliação de maturidade do processo de negócio (como mensuração através da performance) e maturidade da gestão dos processos de negócio. Lacunas adicionais dos modelos de maturidade disponíveis são a falta de rigor do modelo de processo desenvolvido, do escopo e da profundidade da única faceta de BPM, sua natureza idiossincrática devido à falta de sustentação dos trabalhos relacionados, a perda de considerações de stakeholders relevantes, a falta de testes empíricos para esses modelos e especialmente, a falta de profundidade suficiente nos níveis avaliados.

O modelo de BPMM proposto aborda essas deficiências combinando um rigoroso framework teórico com múltiplas aplicações práticas durante o processo de desenvolvimento de forma a garantir a incorporação dos requerimentos específicos de BPM de forma prática e útil no modelo resultante.

## Sumário

Este capítulo proveu uma visão breve e seletiva sobre a estrutura e os componentes incluídos em um modelo de avaliação de maturidade de BPM holístico e contemporâneo. A avaliação da maturidade de BPM atual pela aplicação deste modelo pode ocorrer em vários níveis. Na sua forma mais detalhada, e recomendada, tais avaliações tomam lugar abaixo das áreas de capacitação. Todo o kit de avaliação é baseado na avaliação de um questionário de maturidade, entrevistas semi-estruturadas com *stakeholders*-chave de BPM na organização e na avaliação de documentos relacionados (por exemplo, descrições de trabalho, modelos de processo). A triangulação destes três tipos de evidencia fornece a pontuação da avaliação final. Em uma analogia ao modelo de CMM inicial, avaliações separadas (variando de 1 a 5) são calculadas por cada um dos seis fatores. Isso prove à organização uma visão geral das suas iniciativas de BPM e ajuda a localizar os pontos que necessitam de ação imediata para aumentar a maturidade de

BPM. A ferramenta correspondente semi-automatiza a coleta de dados, análise e atividades apresentadas.

Atualmente nós estamos realizando uma série de estudos de caso com organizações européias, americanas e australianas, a fim de desenvolver um profundo conhecimento dos requerimentos relacionados à avaliação do modelo de maturidade de BPM e a obter mais *feedbacks* sobre a adequação do nosso modelo proposto.

## Sobre o BPM360

Visando difundir uma visão completa dos principais desafios existentes e tendências mundiais em BPM, a ELO Group e o Grupo de Produção Integrada da UFRJ estão lançando o portal BPM360.

Este portal traz uma série de publicações e comentários contendo as principais discussões existentes em torno do termo BPM ao redor do mundo. As publicações do BPM360 incluem: boas práticas internacionais, novos conceitos e idéias, dificuldades existentes com os métodos atuais de BPM, dentre muitos outros temas selecionados de forma criteriosa de acordo com seu grau de inovação, aplicabilidade prática e adequação ao contexto brasileiro.

Para trazer ao Brasil esta coletânea de publicações internacionais de referência em BPM, a ELO Group e o Grupo de Produção Integrada da UFRJ desenvolveram uma parceria com um dos maiores nomes da atualidade em BPM no mundo – o Professor Michael Rosemann. O Professor Rosemann é uma das principais referências internacionais em BPM, com publicações e trabalhos apresentados em 20 diferentes países, somente nos últimos três anos.

Ao longo dos próximos meses, diversos artigos contendo o que há de melhor no mundo de BPM serão traduzidos e disponibilizados neste portal de forma a disseminar para o Brasil as melhores práticas, conceitos e ferramentas em BPM.

---

"Nos últimos anos venho visitando diversos países e organizações e testemunhando diferentes abordagens e tendências na adoção de BPM. Desta forma, conforme surgiam novas experiências e aplicações em BPM, venho documentando estes novos desafios e iniciativas, consolidando-os em uma série de artigos desenvolvidos com parceiros, em sua maioria da *Queensland University of Technology*.

A proposta do BPM360 é realizar um giro de 360 graus nos diferentes conceitos, insights, ferramentas e abordagens relacionadas a BPM que vêm surgindo ao redor do mundo. Desta forma, uma seleção de artigos foi traduzida para o português e comentadas para promover discussões e reflexões a respeito do BPM em organizações, universidades e instituições brasileiras. É com grande prazer que compartilho estes artigos com você. Por favor sintam-se à vontade para nos contatar com contribuições, perguntas e comentários."

### **Prof. Michael Rosemann**

*Michael Rosemann é professor de Sistemas de Informações na Queensland University of Technology, onde é líder do Grupo de Pesquisa em BPM. Autor de cinco livros e 130 artigos, Michael Rosemann participou de cursos e conferências de BPM em mais de 20 países.*