

Pesquisas de Maturidade em Gestão por Processos

1. Objetivo

Apresentar o resultado da pesquisa da disciplina de Gestão por Processos, realizada no TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA BAHIA – TJBA em novembro de 2019.

Para a apuração dos resultados da pesquisa foi utilizado o modelo de Maturidade de Paul Harmon. A amostra foi composta por 24 (vinte e quatro) questionários respondidos por oito unidades do TJBA (SEPLAN, SETIM, CGJ, SEGESP, 1ª Vice-Presidência, DPG, UNICORP e SEAD) unidades na sua grande maioria que tem um EDEP – Escritório Departamental de Projetos e Processos.

2. Equipe Técnica

A pesquisa foi planejada e executada pela SEPLAN – Secretaria de Planejamento e Orçamento envolvendo a assessoria e a DPE – Diretoria de Planejamento Estratégico.

3. Pesquisa

As 38 (trinta e oito) perguntas se dividem em seis dimensões que são:

1. Alinhamento Conceitual (4 perguntas)
2. Alinhamento Estratégico (5 perguntas)
3. Cultura e Liderança (5 perguntas)
4. Pessoas (6 perguntas)
5. Governança (15 perguntas)
6. Tecnologia da Informação (3 perguntas)

É importante frisar que estas dimensões estão presentes em cada um dos cinco níveis de maturidade. O diferencial fica por conta do momento em que ocorre o pico de maturidade em uma determinada dimensão.

As seis dimensões são:

Alinhamento Conceitual

- Desenho e modelagem de processos
- Implementação e execução de processos
- Controle e medição de processos
- Aprimoramento e inovação de processos

Pesquisas de Maturidade em Gestão por Processos

- Gestão de projetos em processos

Alinhamento Estratégico

- Plano de melhoria de processos
- Vinculação entre estratégia e capacidades gestão de processos
- Arquitetura de processos corporativa
- Medição de resultados do processo
- Clientes e partes interessadas no processo

Cultura e Liderança

- Responsabilidade pela mudança nos processos
- Crença e valores em processos
- Comportamento e atitudes em processos
- Atenção dos líderes para processos
- Rede social em gestão de processos

Pessoas

- Habilidades e expertise
- Conhecimento em gestão de processos
- Educação e aprendizado em processos
- Comunicação e colaboração em processos
- Liderança em gestão de processos

Governança

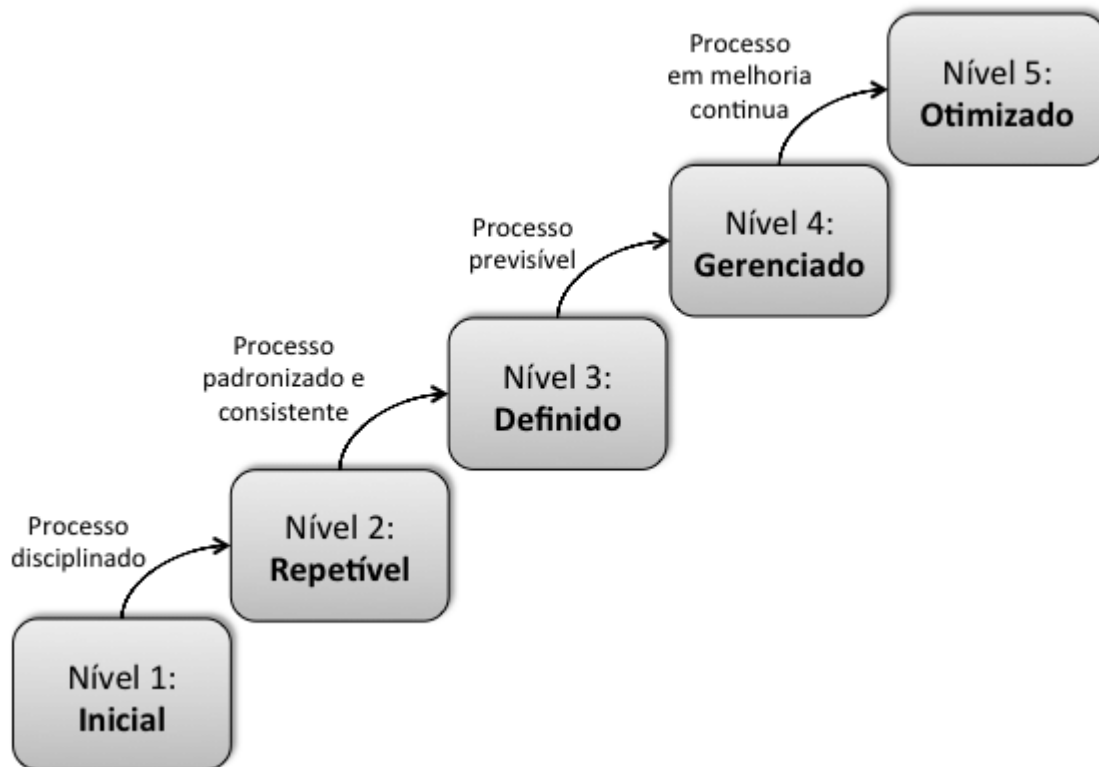
- Tomada de decisão em gestão de processos
- Responsabilidades e atribuições
- Vinculação entre métricas de processo e performance
- Padrões em gestão de processos
- Controles em gestão de processos

Tecnologia da Informação

- Desenho e modelagem de processos
- Implementação e execução de processos
- Controle e medição de processos
- Aprimoramento e inovação de processos
- Gestão de projetos em processos

Pesquisas de Maturidade em Gestão por Processos

4. Os níveis de maturidade



Nível	Tipo	Descrição
1	Inicial	Práticas caóticas Processos não estão definidos
2	Repetível	Práticas repetidas Alguns processos não estão definidos. Subprocessos e atividades podem não estar definidos. A relação entre processos específicos e macroprocessos e, em última análise, a Cadeia de Valor não estão bem definidos. A organização detém ferramentas de modelagem de processos e está investindo em metodologia de redesenho de processo.
3	Definido	Práticas baseadas em competência A maioria dos processos estão definidos Subprocessos e atividades estão definidos A Relação entre processos específicos e macroprocessos e, em última análise, a Cadeia de Valor estão bem definidos.

Pesquisas de Maturidade em Gestão por Processos

		Algumas métricas de processos estão definidas. Alguns gerentes conceituam suas atribuições como responsáveis por gerenciar processos. Alguns recursos são definidos em termos de processos. Organização mantém processos em repositório.
4	Gerenciado	Práticas mensuradas. Processos possuem medições bem definidas. Gerentes conceituam suas atribuições como responsáveis por gerenciar processos e há um alinhamento entre todos os gerentes responsáveis por uma determinada cadeia de valor. Dados da mensuração dos processos são registrados, analisados, e consultados na projeção de resultados futuros. Descrição de trabalho, sistemas de gestão de conhecimento, e treinamento estão alinhados com processos Aplicações de TI estão alinhados com os processos que suportam.
5	Otimizado	Práticas baseadas na melhoria contínua e refinamento dos processos Os processos estão bem mensurados e geridos Equipes de melhoria de processos estão constantemente trabalhando para aprimorar a eficiência, efetividade e consistência dos processos.

Baseado no *Business Process Maturity Model* de Paul Harmon

5. Amostra TJBA

Esta pesquisa foi aplicada com colaboradores que trabalham efetivamente com a disciplina de Gestão por Projetos, no âmbito do TJBA, sem a obrigatoriedade de estarem alocadas em EDEP's. No caso da existência de EDEP's já implantado na unidade, esta pesquisa foi direcionada às pessoas alocadas nele.

Período de avaliação: 24/10/2019 a 15/11/2019

Foram respondidos 24 (vinte e quatro) questionários completos, sendo que a utilização de uma amostra maior garantiria um resultado mais efetivo da pesquisa.

6. Metodologia de apuração dos resultados

O objetivo da pesquisa é verificar em qual nível de maturidade da gestão por processos se encontra o TJBA. O resultado final será um número de 0 a 5 com uma precisão de duas casas decimais. O número vai determinar em qual dos 5 níveis de maturidade se posiciona o TJBA em

Pesquisas de Maturidade em Gestão por Processos

Sendo nossa primeira pesquisa não temos como avaliar a evolução da maturidade ao longo dos anos. Essa avaliação somente será feita a partir da segunda pesquisa que deverá ser realizada em 2021 utilizando como parâmetro de repetibilidade o período bianual, frequência habitualmente utilizada para esse tipo de pesquisa.

Conceitualmente, o resultado obtido será utilizado com a precisão de duas decimais lembrando que não haverá arredondamento. Por exemplo um valor de 2,01 a 2,99 será considerado com nível 2 de maturidade. Obviamente um valor de 2,99 aponta que a instituição está muito perto de nível 3 da maturidade.

O cálculo do grau de maturidade é feito da seguinte forma:

- para cada pergunta serão contabilizados a quantidade de respostas de cada categoria (ver abaixo) ($\sum R$)
- para cada pergunta será multiplicado a quantidade de respostas ($\sum R$) pelo peso das respostas das seis categorias para cada pergunta (RP)
- será feita a soma de cada pergunta (pontuação obtidas para os 24 questionários) ($\sum RP$)
- a pontuação máxima possível é de 24 (questionários) x 50 (pontuação máxima) x 38 (quantidade de perguntas). Portanto $PM = 45.600$
- o resultado final será determinado através da seguinte fórmula: Resultado final = $PM / \sum RP / 10 * 5$

Categorias de respostas:

Resposta	Peso
Discordo totalmente	8,33
Discordo muito	16,66
Discordo pouco	25,00
Concordo pouco	33,33
Concordo muito	41,66
Concordo totalmente	50

7. Resultados obtidos

Em anexo encontra um relatório detalhado com as respostas numerais e os respectivos gráficos.

De acordo com os dados apurados o resultado obtido é o seguinte:

Maturidade do TJBA ano referencia 2019 = **2,87 (Nível Repetível)**

Pesquisas de Maturidade em Gestão por Processos

8. Conclusão

Em 2019 o TJBA através do seu EPPE fez um trabalho exaustivo para disseminar a cultura de Gestão por Processos.

Algumas ações de grande impacto foram desenvolvidas nesse sentido. Podemos citar algumas:

- Treinamento interno de “**Formação em Gerenciamento de Processos de Negócio**” para mais de 100 colaboradores
- Workshop de formação de consultores de processos de negócio para 18 colaboradores
- Confecção do Manual de Gestão por Processos
- Mapeamento do processo de EPM (Enterprise Process Management) - portfólio corporativo de processos
- Criação de um repositório central dos processos
- Mapeamento de mais 90 processos

Por ser a primeira pesquisa de maturidade realizada, podemos considerar o resultado final atingido de excelente nível. O valor 2,87 está muito próximo de 3,00 que poderia classificar o TJBA como Definido.

Algumas perguntas geraram respostas com avaliações negativas superando as positivas. Dentro do cenário apresentado, segue possíveis ações visando melhorar num horizonte futuro o nível de maturidade em Gestão por Processos do TJBA:

- *O TJBA implementa Gerenciamento de Processos de Negócios?* mais de 45% discordam. Sugestão de ação: incluir mais unidades para trabalhar com Gestão de Processos
- *A equipe de alta gerência do setor tem uma boa comunicação com os gerentes/donos de Processos de Negócios, especialmente quando toma algumas grandes decisões?* mais de 40% discordam. Sugestão de ação: procurar ações junto à SEGESP para melhor os canais de comunicações entre alta gerência e a equipe de processos
- *A alta gerência fomenta a cultura de Gerenciamento de Processos de Negócios no TJBA?* 30% discordam muito. Sugestão de ação: trabalhar especificamente nas unidades onde está supostamente ocorrendo essa situação
- *A liderança formal dos Processos de Negócios tem suas prioridades reconhecidas por parte do alto escalão do TJBA?* 50% discordam. Sugestão de ação: acentuar o processo de conscientização da importância da Gestão por Processos
- *Os gerentes dos diversos setores sabem claramente o que é Gerenciamento de Processos de Negócios e como aplicá-lo no TJBA?* 58% discordam. Sugestão de ação: idem acima
- *As pessoas que trabalham nos processos sabem exatamente o que devem fazer para atingir as metas do processo?* 45% discordam. Sugestão de ação: montar programa de treinamento voltado para metas

Pesquisas de Maturidade em Gestão por Processos

- *O TJBA tem a função de gerente de processo e de dono de processo dentro sua estrutura organizacional?* 63% discordam. Sugestão de ação: implementar de forma mais sistemática os papéis de gerente e dono de processo
- *A alta gerência do TJBA tem uma forte capacidade de lidar com as diferenças e contradições entre processo e política?* 50% discordam. Sugestão de ação: procurar ações junto à SEGESP para melhor os canais de comunicações entre alta gerência e a equipe de processos
- *O TJBA vincula métricas e o desempenho do processo?* 63% discordam. Sugestão de ação: implementar de forma mais estruturada o uso de indicadores para casa processo
- *Todos os servidores sabem claramente a responsabilidade e a autoridade dos donos e das pessoas envolvidas com os Processos de Negócios?* 58% discordam. Sugestão de ação: implementar de forma mais sistemática os papéis de gerente e dono de processo
- *Os donos dos Processos de Negócios estão se tornando os principais atores para implementar essa disciplina em toda a empresa?* 53% discorda. Sugestão de ação: implementar de forma mais sistemática os papéis de gerente e dono de processo
- *Projetos de mudança de processo são priorizados e programados quando necessário?* 33% discordam muito. Sugestão de ação: implementar a disciplina de Gestão de Mudanças

Anexos

[Fundamentos teóricos de Rosemann e Von Brocke para as capacidades do modelo](#)

[Modelo da pesquisa](#)

[Resultado completo](#)

Referências

HARMON, P. **Business Process Change: A Business Process Management Guide for Managers and Process Professionals**. 3a. ed. Waltham: Elsevier, 2014.

DE GOES GARCIA, HERBERT EDUARD: **UM MODELO DE MATURIDADE EM GESTÃO DE PROCESSOS PARA O PODER JUDICIÁRIO** 2018

ROSEMANN, M.; VOM BROCKE, J. **The Six Core Elements of Business Process Management**. Handbook On Business Process Management 1. Springer, 2010.