

PESQUISA DE MATURIDADE EM PROCESSOS 2020

Escritório de Processos do
Estado do Rio de Janeiro

Secretaria de
Planejamento e Gestão



GOVERNO DO ESTADO
RIO DE JANEIRO

SEM TEMPO A PERDER

SUMÁRIO

3.....	<i>Introdução</i>
5.....	<i>Modelo de avaliação de maturidade em processos - BPMM - Business Process Maturity Model</i>
6.....	<i>Metodologia</i>
7.....	<i>Perfil dos participantes da pesquisa</i>
13	<i>Conclusão - maturidade geral</i>
16.....	<i>Eixos de análise</i>
46.....	<i>Avaliação dos resultados</i>

INTRODUÇÃO

Organizações apresentam necessidades diferentes de gestão, estruturadas por fatores culturais, políticos, sociais e econômicos. Essa diversidade influencia os métodos comparativos de maturidade, comprometendo a identificação do seu posicionamento com relação ao que foi estabelecido estrategicamente. A ausência de boas práticas induz a busca de experiências de tentativa e erro, deixando a eficiência e eficácia comprometidas.



GESTÃO POR PROCESSOS

A gestão por processos (**BPM – Business Process Management**) é uma abordagem sistêmica de gestão e uma proposta de solução dos problemas organizacionais. Sua aplicação nas empresas envolve o entendimento da performance dos processos de negócio, permitindo maior controle sobre os resultados e entrega de valor ao cliente/cidadão.



Entender a maturidade dos processos representa um ponto de partida, pois se faz possível perceber, a partir de uma "foto" do momento atual, a capacidade de processos na realização de seus objetivos. E, dependendo dos resultados, planejar e monitorar as ações de melhoria contínua.

Mesmo alinhadas e em concordância sobre a importância da transformação dos seus processos, muitas organizações encontram dificuldades na definição de estratégias assertivas e sustentáveis.

MODELO DE MATURIDADE EM PROCESSOS BPMM

Nesse contexto, apresentamos o modelo 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).



O Modelo de Maturidade em Processos de Negócio (BPMM) propõe uma orientação apropriada para fornecer às empresas uma progressão na cadeia de valor e um modelo para BPM.

NÓBREGA et al, 2015, p. 717

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.



METODOLOGIA

A pesquisa foi construída com base no modelo de referência explicitado anteriormente e adaptado para as necessidades da administração pública, objetivando facilitar o entendimento acerca do tema abordado.

Foi aplicada via Formulário Eletrônico e realizada no mês de Janeiro de 2021.

Seu escopo contempla 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 Processo;**
- **Cultura.**

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

- **Nível 1 - Maturidade Muito Baixa**
- **Nível 2- Maturidade Baixa**
- **Nível 3- Maturidade Regular**
- **Nível 4- Maturidade Alta**
- **Nível 5- Maturidade Muito Alta**

PERFIL DOS PARTICIPANTES

A pesquisa foi direcionada por Ofício Circular SEI-120001/016079/2020 às Chefias de Gabinete dos órgãos e Entidades do Estado do RJ para que atribuíssem internamente aos gestores públicos com conhecimento amplo da organização.

42 órgãos/entidades, correspondente a 55,2% da estrutura do Estado, responderam a pesquisa, totalizando em 42 gestores públicos colaborando com o projeto de avaliação do nível de maturidade no Estado.

A validação da amostra é feita através do cálculo estatístico - fórmula apresentada abaixo (fig. 1), usando os seguintes parâmetros:

- **Tamanho da população (N)** - número total de pessoas cuja opinião a amostra representa;
- **Nível Grau de confiança** - 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;
- **Escore z (z)** - desvio padrão definido pelo grau de confiança.

$$\text{Tamanho da amostra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

Nota: Referencial teórico e base de cálculo.
<https://pt.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>

Nesse sentido, para definição da amostra mínima do número de órgãos representados, foram usados os parâmetros especificados abaixo:

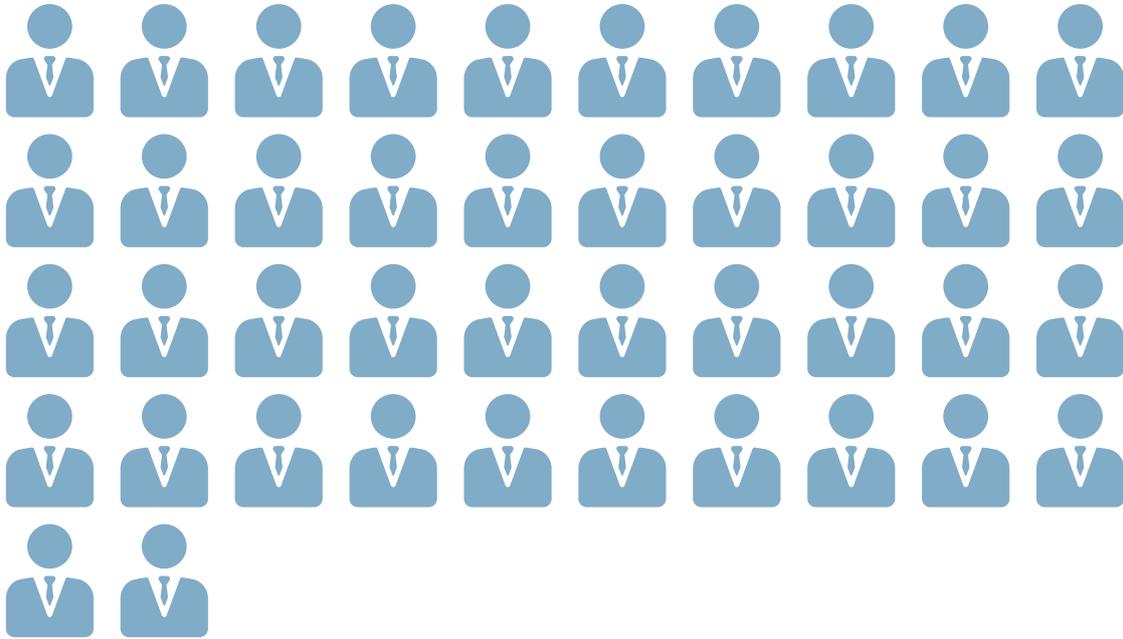
PARÂMETROS DE CÁLCULO VS. CRITÉRIOS DE AMOSTRA	ÓRGÃOS REPRESENTADOS
Grau de Confiança	85%
Escore z	1,44
Margem de Erro	10%
Amostra Mínima	32
Amostra Obtida	42

O valor resultante mostra que, em ambos os critérios, as amostras obtidas na pesquisa atendem aos requisitos estatísticos de validação da pesquisa.

ÓRGÃOS E ENTIDADES PARTICIPANTES DA PESQUISA DE MATURIDADE EM GESTÃO POR PROCESSOS

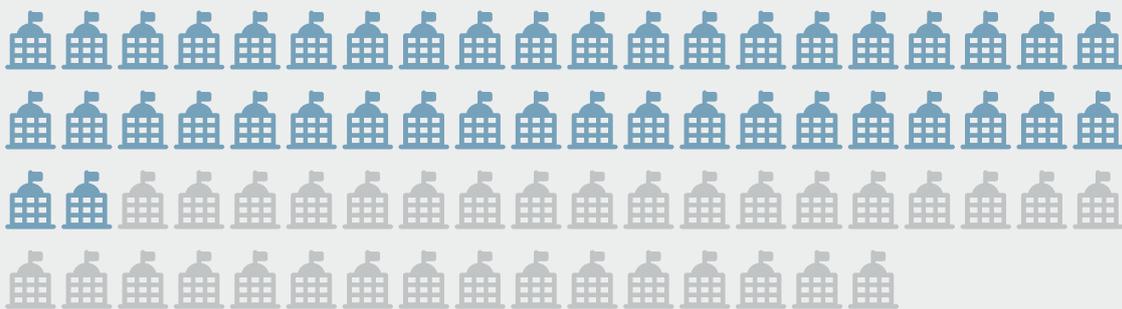
AGENERSA - Agência Reguladora de Energia e Saneamento Básico	AgeRIO - Agência Estadual de Fomento	CEDAE - Companhia Estadual de Águas e Esgotos do Rio de Janeiro
CENTRAL - Companhia Estadual de Engenharia de Transportes e Logística	CEPERJ - Fundação Centro Estadual de Estatísticas, Pesquisas e Formação de Servidores Públicos do Rio de Janeiro	CODERTE - Companhia de Desenvolvimento Rodoviário e Terminais do Estado do Rio de Janeiro
DER-RJ - Fundação Departamento Estadual de Estradas de Rodagem	SEPLAG - Secretaria de Planejamento do Estado do Rio de Janeiro	EMOP - Empresa de Obras Públicas do Estado do Rio de Janeiro
FAPERJ - Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro	FUNARJ - Fundação Anita Mantuano de Artes do Estado do Rio de Janeiro	FSC - Fundação Santa Cabrini
FTM - Fundação Theatro Municipal do Rio de Janeiro	GSI - Gabinete de Segurança Institucional	IEEA - Instituto Estadual de Engenharia e Arquitetura
IOERJ - Imprensa Oficial do Estado do Rio de Janeiro	INEA - Instituto Estadual do Ambiente	IVB - Instituto Vital Brazil
IPEM - Instituto de Pesos e Medidas do Estado do Rio de Janeiro	ISP - Instituto de Segurança Pública	ITERJ - Instituto de Terras e Cartografia do Estado do Rio de Janeiro
JUCERJA - Junta Comercial do Estado do Rio de Janeiro	LOTERJ - Loteria do Estado do Rio de Janeiro	CGPOL - Controladoria Geral da Polícia Civil
PROCON - Autarquia de Proteção e Defesa do Consumidor	PRODERJ - Centro de Tecnologia de Informação e Comunicação do Estado do Rio de Janeiro	RIOPREVIDÊNCIA - Fundo Único de Previdência Social do Estado do Rio de Janeiro
RIOTRILHOS - Companhia de Transportes Sobre Trilhos do Estado do Rio de Janeiro	RJPREV - Fundação de Previdência Complementar do Estado do Rio de Janeiro	SEAP - Secretaria de Estado e Administração Penitenciária
SEAS - Secretaria de Estado do Ambiente e Sustentabilidade	SECC - Secretaria de Estado da Casa Civil	SECID - Secretaria de Estado de Cidades
SECTI - Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação	SEDEERI - Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Internacionais	SEELJE - Secretaria de Estado de Esporte, Lazer e Juventude
SEFAZ - Secretaria de Estado de Fazenda	SES - Secretaria Estadual de Saúde do Rio de Janeiro	SETRANS - Secretaria de Estado de Transportes do Rio de Janeiro
UENF - Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro	UERJ - Universidade do Estado do Rio de Janeiro	UEZO - Fundação Centro Universitário estadual da Zona Oeste

Gestores Públicos Participantes



42 GESTORES PÚBLICOS PARTICIPANTES

Órgãos Participantes do Estado do Rio de Janeiro



76 ÓRGÃOS E ENTIDADES

42 ÓRGÃOS E ENTIDADES PARTICIPANTES

Considerando o perfil variado dos Órgãos e Entidades participantes da pesquisa, e tendo em vista a necessidade de demonstrar a atuação dos envolvidos, apresentamos a Cadeia de valor do Governo do Estado do Rio de Janeiro e a natureza jurídica dos respondentes.

A Cadeia de Valor do Governo do Estado do Rio de Janeiro contempla o conjunto de macroprocessos gerenciais, processos finalísticos e processos de suporte que entregam valor à sociedade.

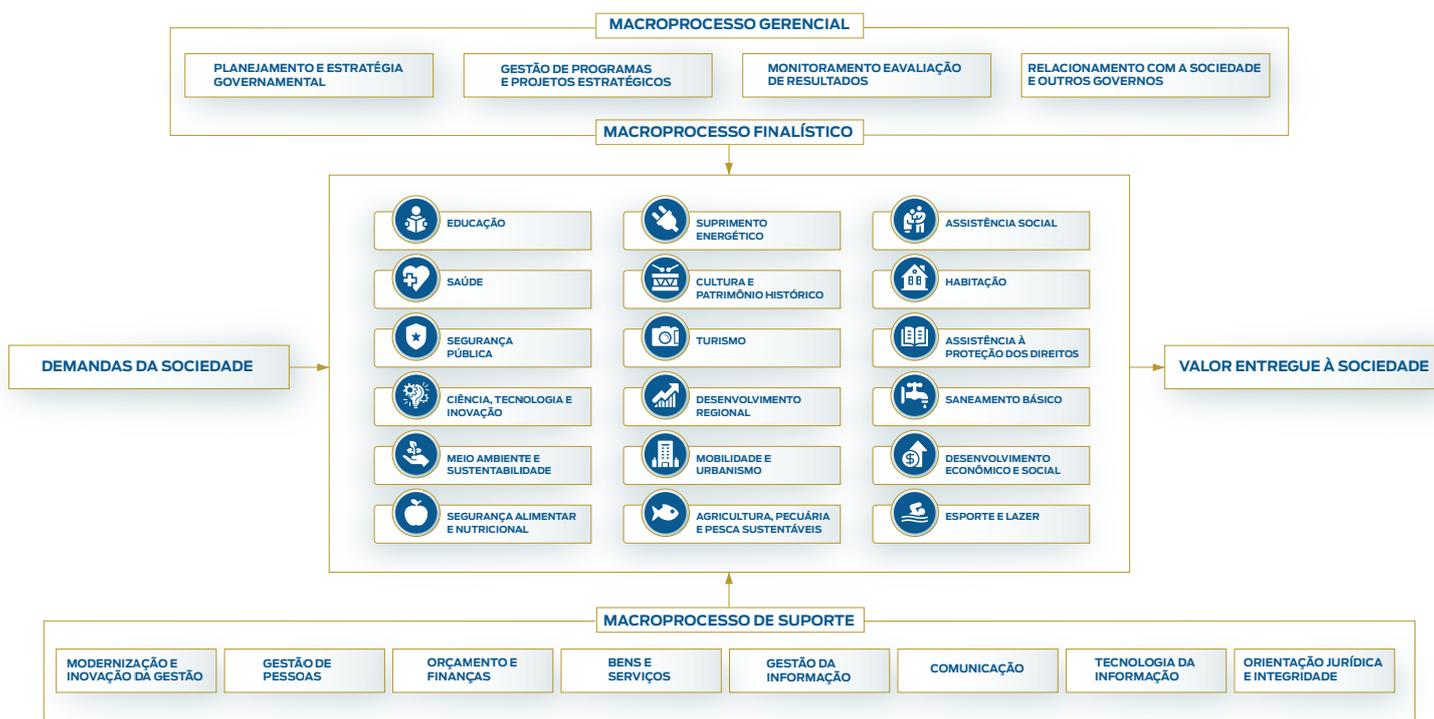


Toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. Todas estas atividades podem ser representadas, fazendo-se uso de uma Cadeia de Valores.

(Porter, 1989, p.33)

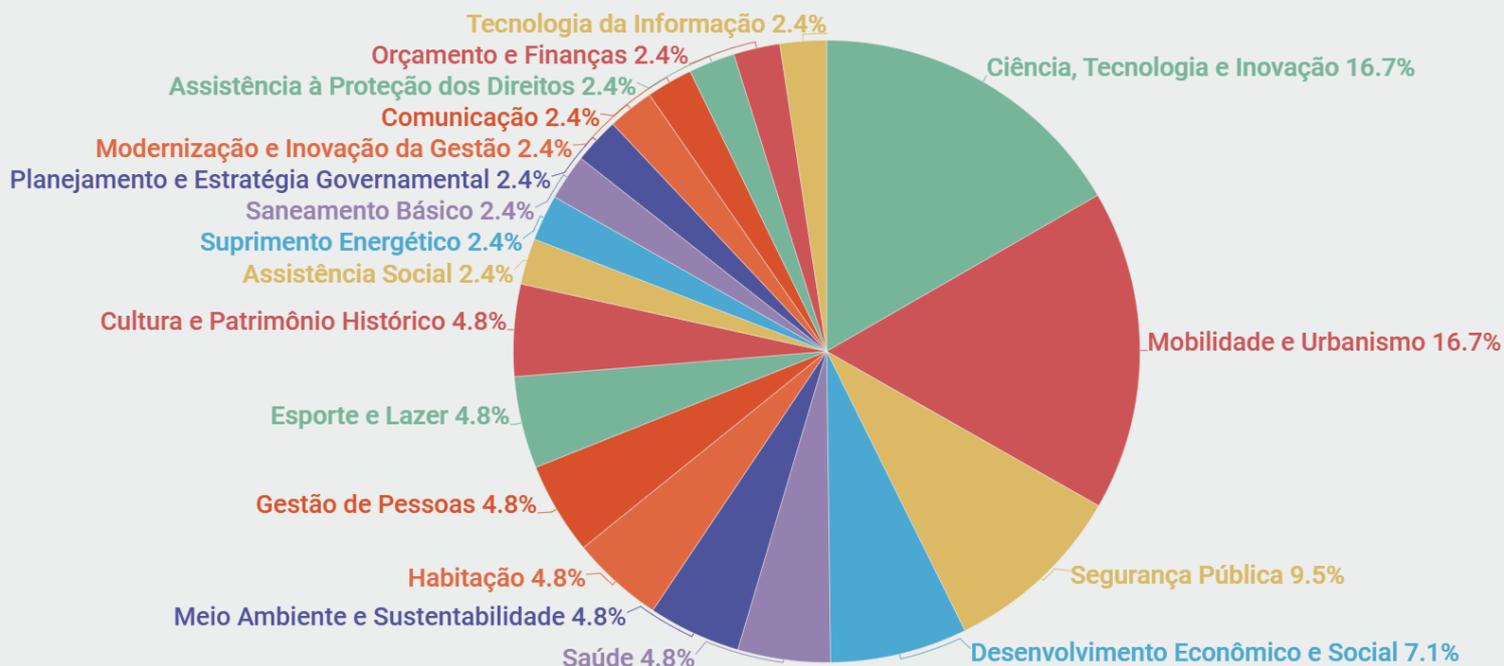
O modelo da Cadeia de Valor do Governo do Rio de Janeiro não está atrelado à sua estrutura organizacional, mas à forma como os diversos processos de trabalho se relacionam e como os órgãos/setores contribuem para a geração de valor à sociedade. Para a construção da Cadeia de Valor, utilizou-se como base as competências do Estado definidas na Constituição Estadual.

Cadeia de Valor do Estado do Rio de Janeiro

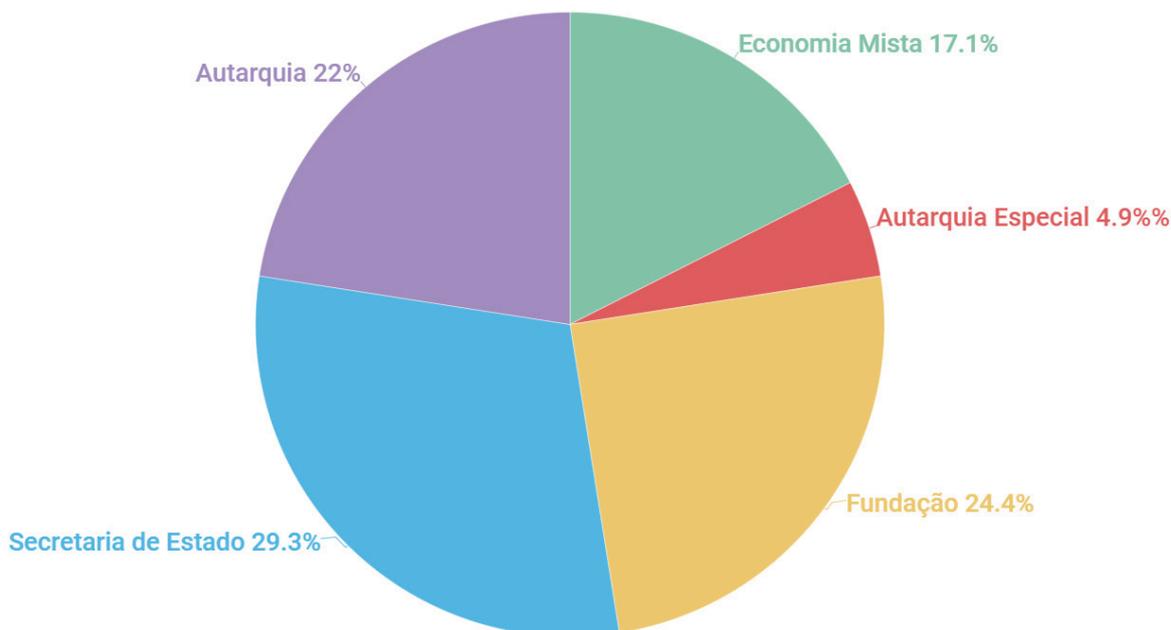


Os Órgãos e Entidades que participaram da pesquisa estão associados à Cadeia de Valor do Estado do Rio de Janeiro nas seguintes competências:

Competência na Cadeia de Valor do Estado do Rio de Janeiro



Natureza Jurídica



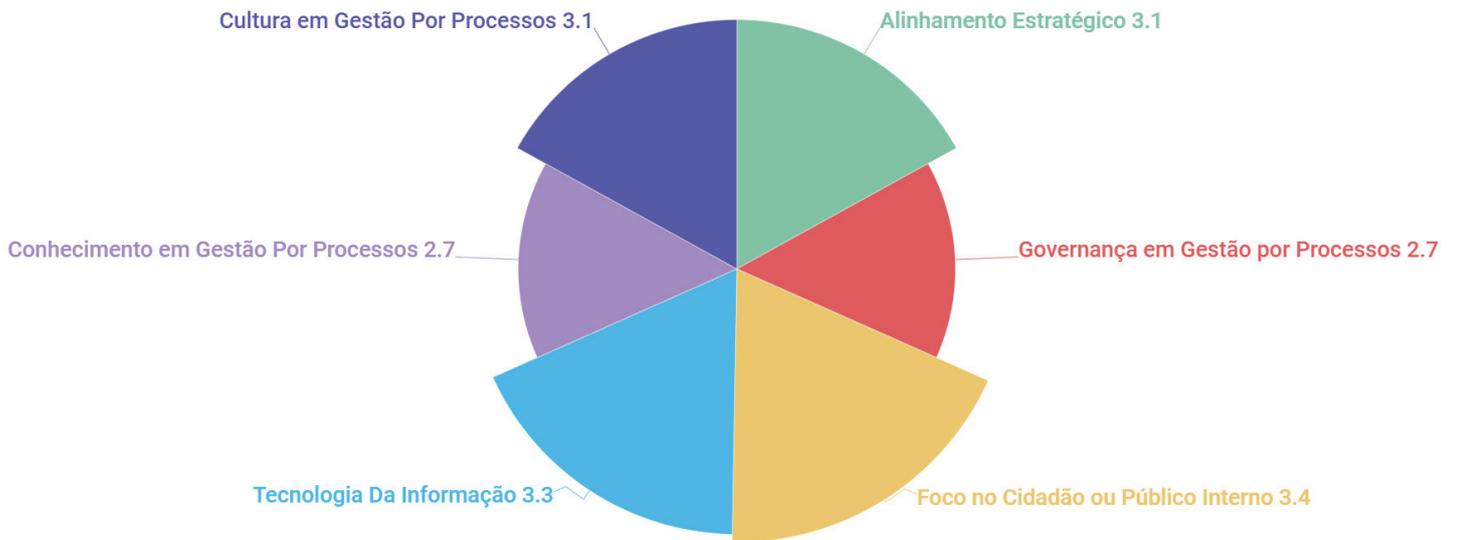
CONCLUSÃO - MATURIDADE GERAL

O resultado foi obtido pelo cálculo da média das notas atribuídas pelos participantes (42 participantes) aos eixos analisados, totalizando 1260 notas.

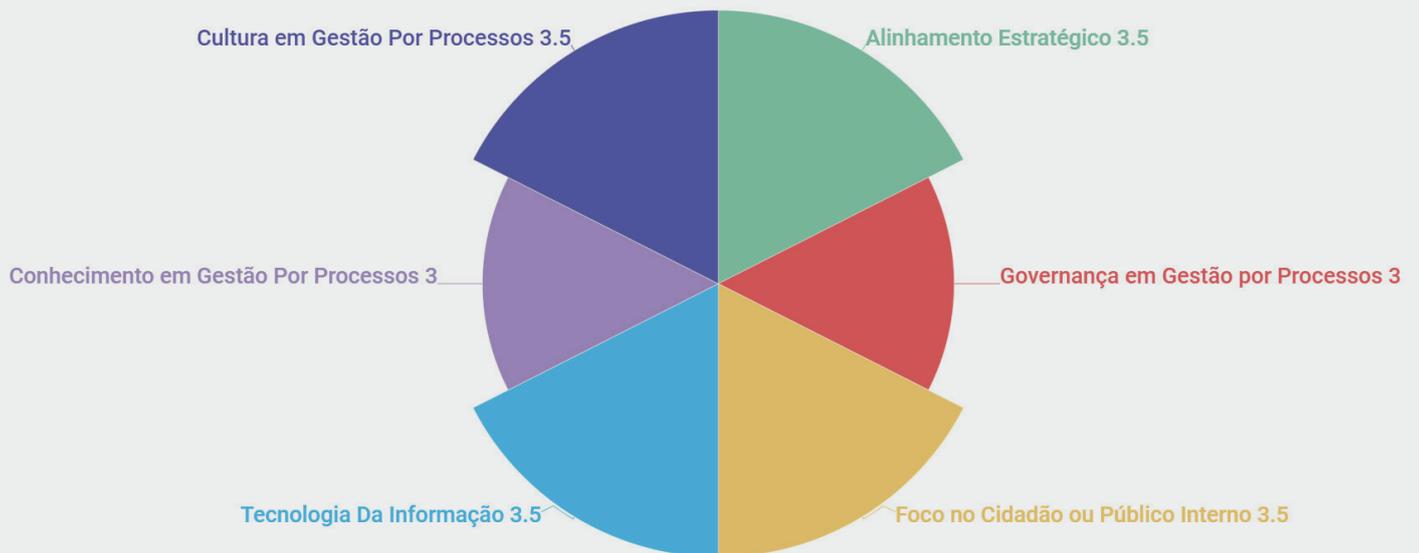
Eixos de Análise	Maturidade Atual	Meta 2021	Meta 2022
Alinhamento Estratégico	3.1	3,5	4
Governança em Gestão por Processos	2.7	3	3,5
Foco no Cidadão ou Público Interno	3.4	3,5	4
Tecnologia da Informação	3.3	3,5	4
Conhecimento em Gestão por Processos	2.7	3	3,5
Cultura em Gestão por Processos	3.1	3,5	4

A partir da média dos eixos, alcançou-se uma **média geral de 3,05**.

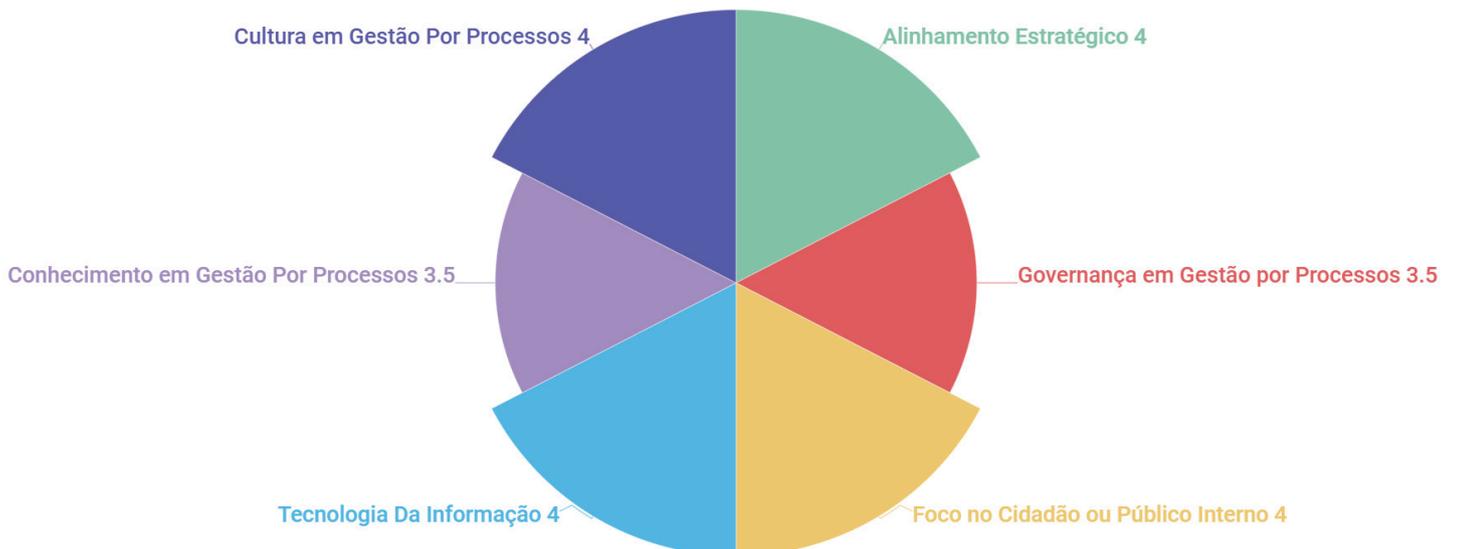
Maturidade Atual



Meta 2021



Meta 2022



O cenário atual das práticas de Gestão por Processos demonstra que as organizações estão em diferentes estágios da adoção de BPM.

O Resultado geral da pesquisa de maturidade situa o Estado do Rio de Janeiro - **com um média geral de 3,05** - no terceiro nível de maturidade em Gestão por Processos, classificando-se no estágio **Padronizado**, conforme o modelo BPMM utilizado como referência para aplicação da pesquisa.

Nesse nível, os processos são bem caracterizados e compreendidos, sendo descritos conforme padrões, procedimentos, ferramentas e métodos. Ressalta-se que nesse nível o desempenho dos processos não é quantitativamente conhecido e controlado de forma extensa e consolidada nos órgãos / entidades.

A organização com maturidade no Nível 3 terá progredido passando pelas primeiras experiências de BPM (Gerenciamento de Processos de negócio) com conhecimento e iniciativas regulares nos órgãos. Além disso, começa a aumentar o número de pessoas que avaliam a organização sob a perspectiva de processos, expandindo a importância e os ganhos da Gestão por Processos.

Por fim, conclui-se que os órgãos/ entidades entendem a importância da melhoria da performance de processo, tanto por melhoria incremental (contínua) como por inovações tecnológicas, no entanto, soluções automatizadas e inovadoras não são amplamente implantadas.

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.*
- *Por fim, o eixo 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.*

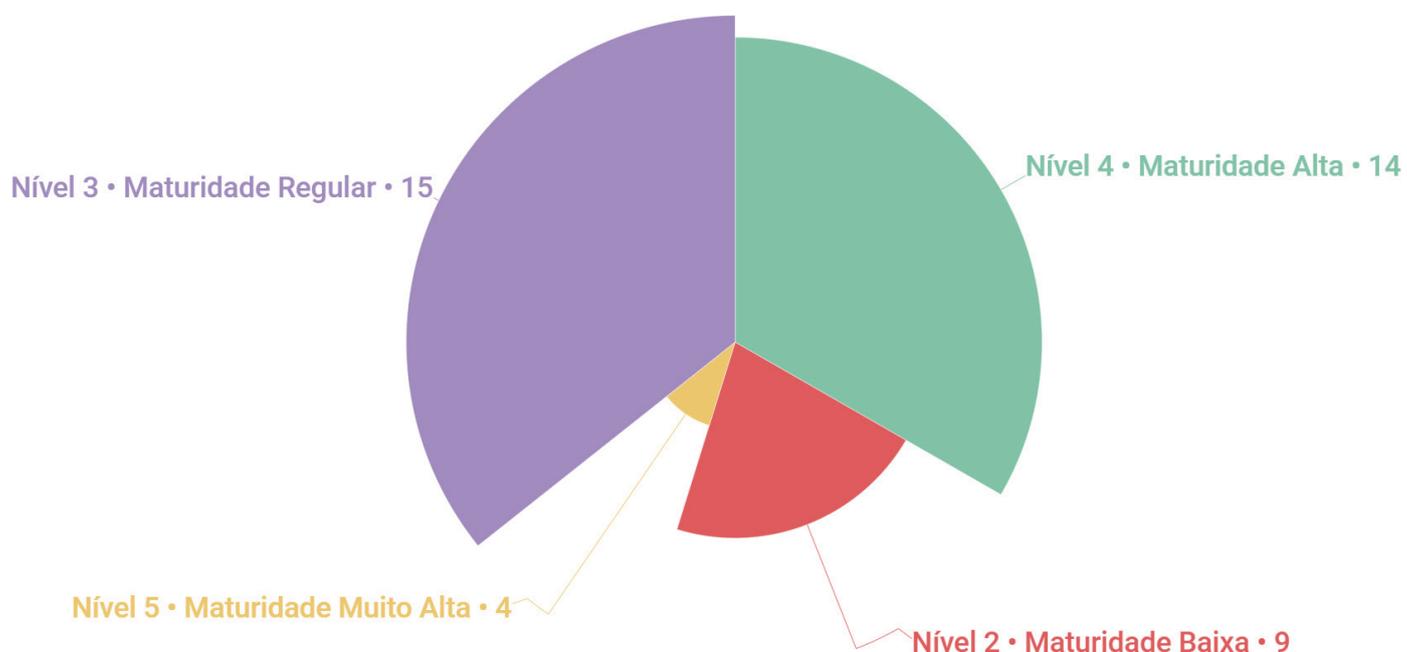
A seguir, apresentamos os gráficos resultantes da pesquisa aplicada.

EIXO DE ANÁLISE

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Plano de Melhoria de Processos

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



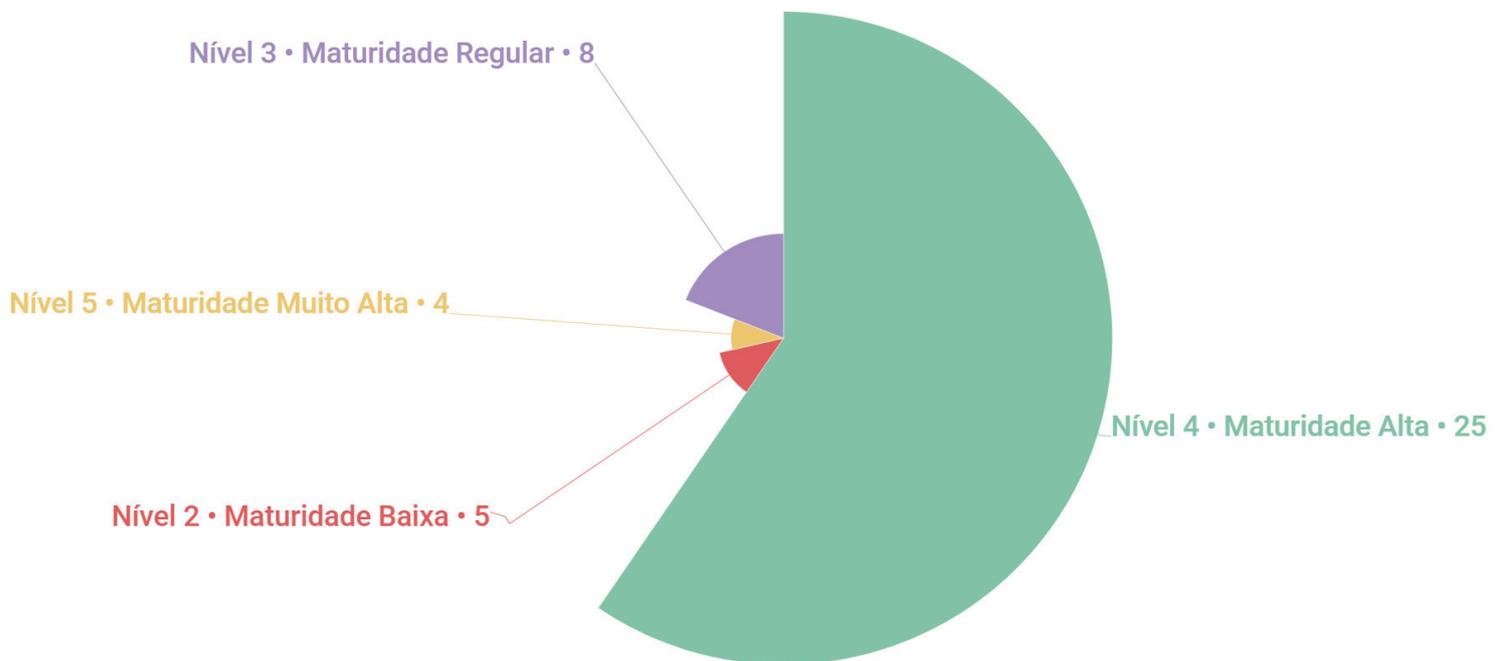
A concentração de 78,57% nos níveis 3, 4 e 5 indica que os Órgãos/Entidades possuem iniciativas em Gestão por Processos alinhadas com o planejamento estratégico e priorizadas pela Alta Administração.

21,4% das ações refletem iniciativas pontuais dos setores.

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Capacidade de Articulação entre Estratégia e Processos

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



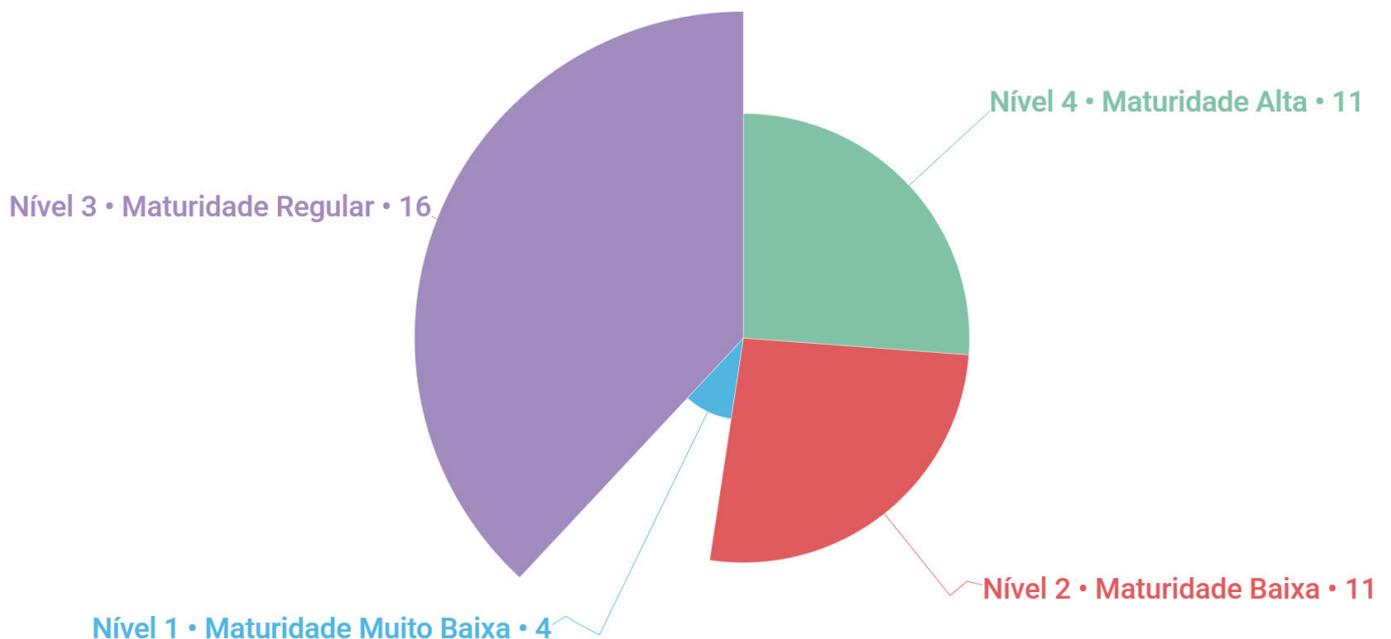
69,05% conseguem, a partir da gestão por processos, traduzir objetivos estratégicos em metas monitoráveis e identificar oportunidades de projetos de transformação.

30,95% não tem metas operacionais bem definidas e enfrentam dificuldades ao direcionar seus esforços. O trabalho diário se dilui em atividades que geram baixo valor para a empresa, contribuindo pouco para seu objetivo final.

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

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?



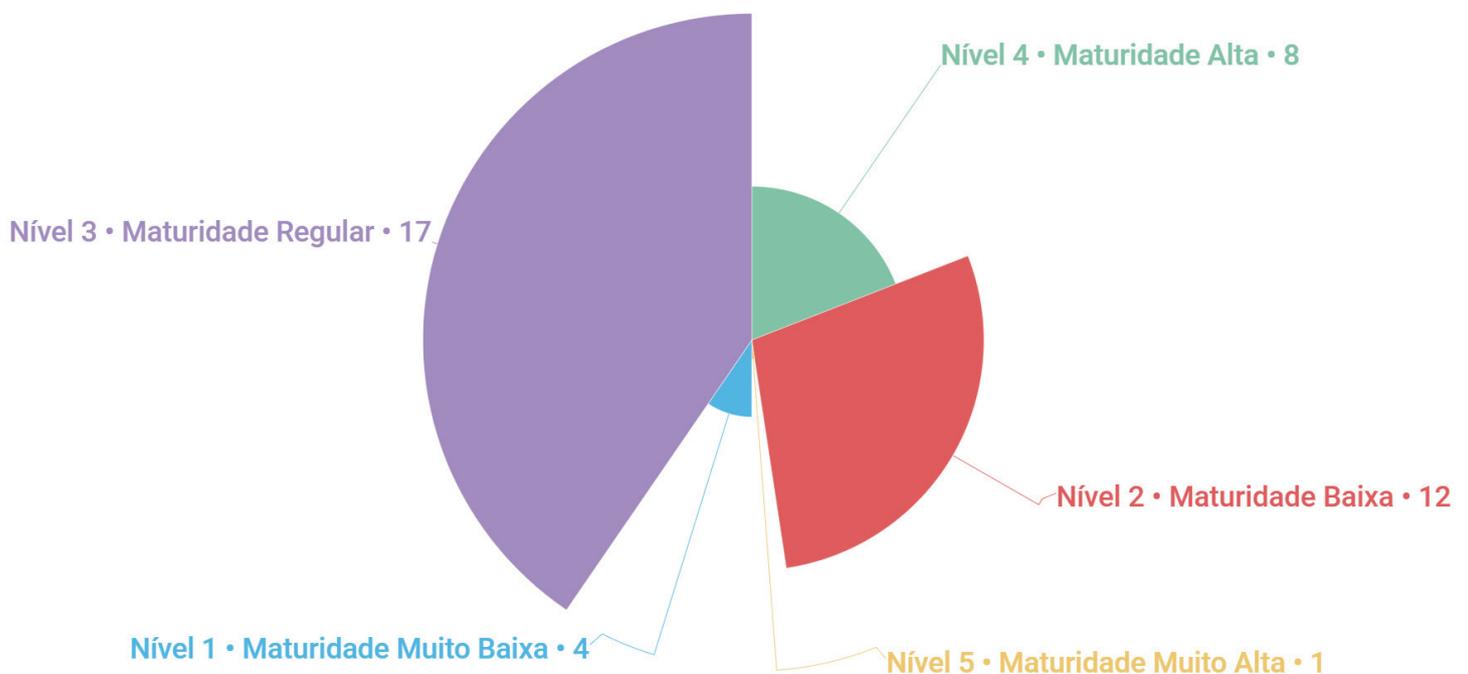
64,29% demonstram preocupação com o estabelecimento de metas e avaliação dos seus processos. No entanto, 35,71% desse grupo, não trabalham na identificação das possíveis causas dos resultados indesejados e não respondem com rapidez.

38,10% não aplicam essa prática para controlar o fluxo de processo, impossibilitando a percepção de atingimento de seus objetivos.

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Medição dos Outputs de Processos

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



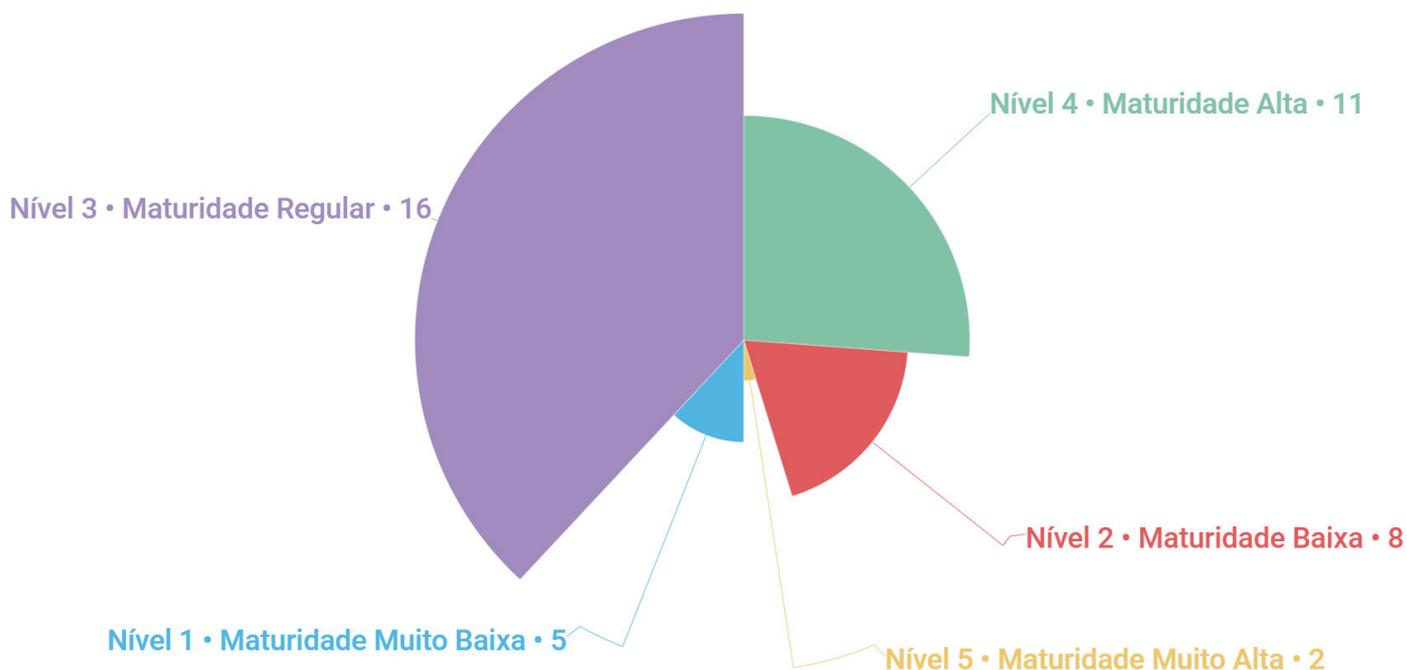
61,90% reconhecem que o resultado dos processos está diretamente relacionado com a forma como ele é executado no seu dia a dia, com seus pontos fortes e principalmente, seus pontos fracos. 40,48% dessa amostra positiva, não possuem de forma estruturada e consolidada a medição dos processos através de indicadores.

38,10% não apresentam uma gestão efetiva do desempenho dos seus processos. Não estabelecem objetivos, metas e indicadores.

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

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?



69,05% dos processos não são flexíveis às mudanças e não foram desenhados prevendo riscos e contingências.

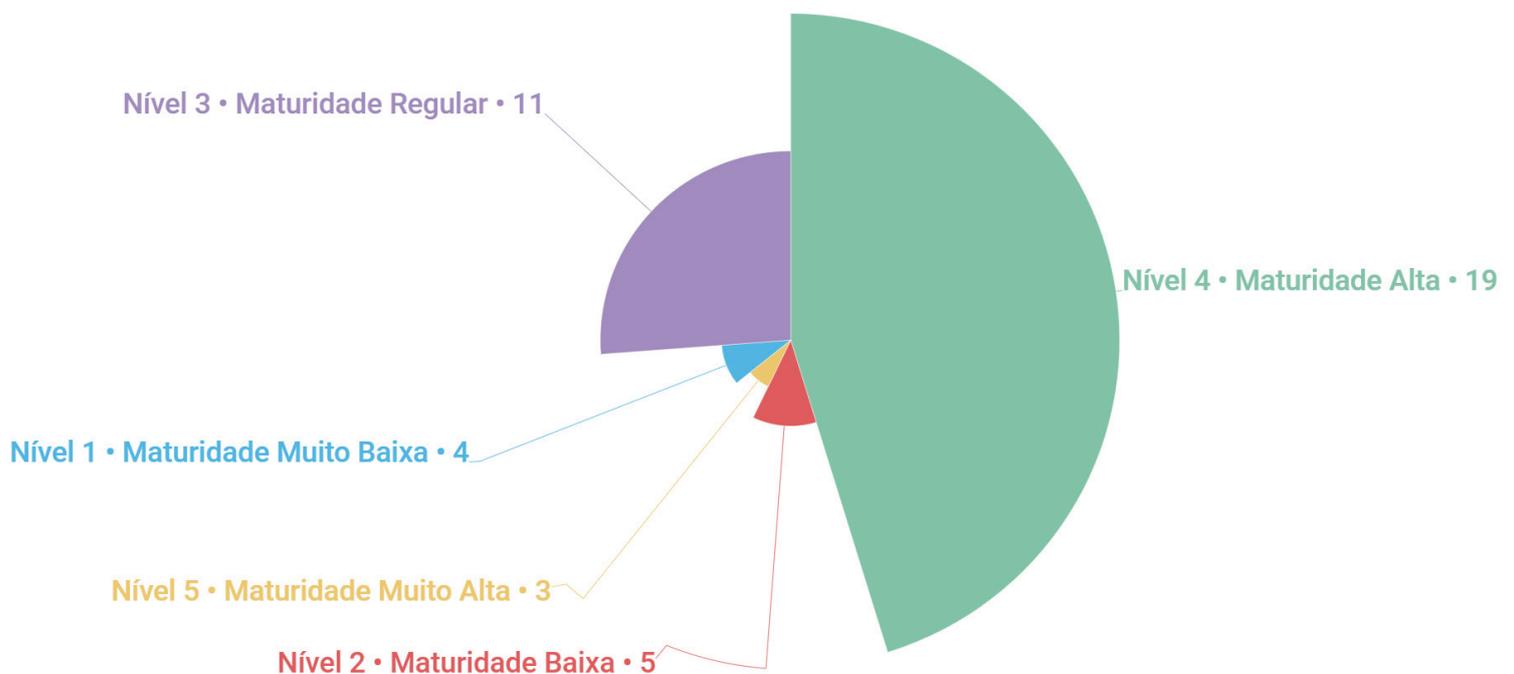
30,95% gerenciam os riscos e as possíveis reações nos processos, possibilitando maior segurança e rápida adaptação.

EIXO DE ANÁLISE

GOVERNANÇA EM GESTÃO POR PROCESSOS

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)?



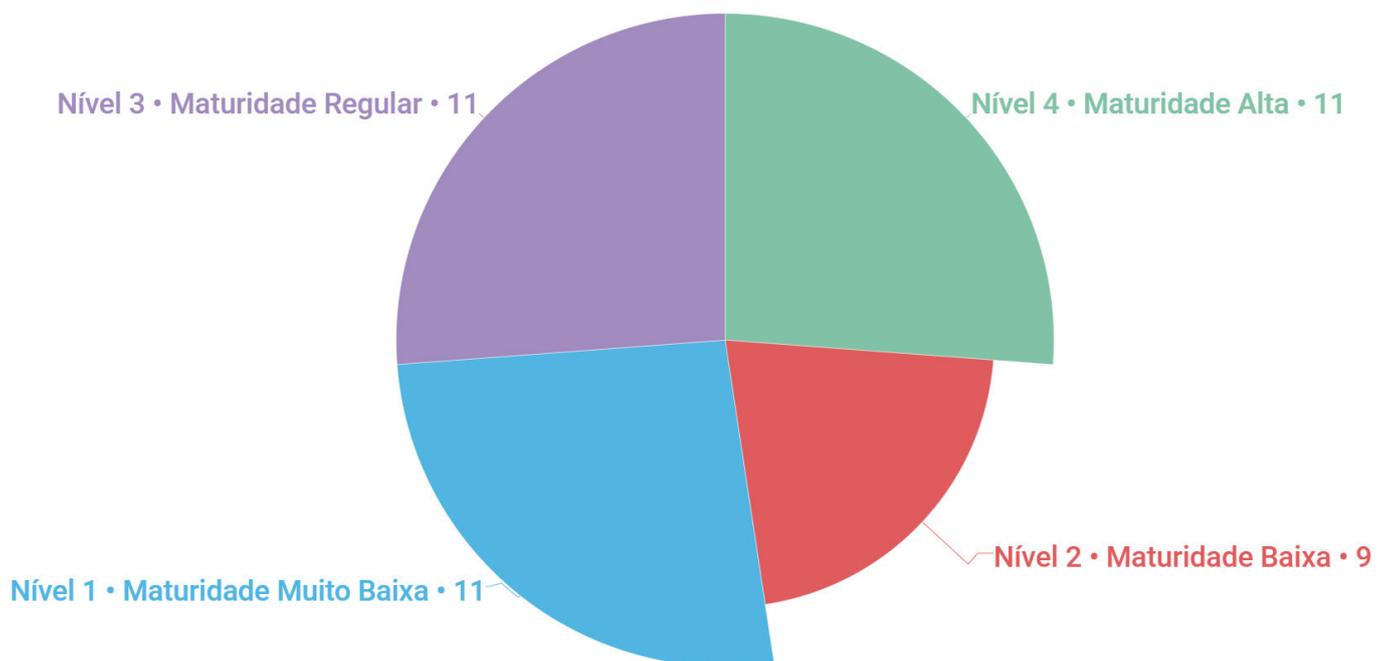
78,57% aderem às melhores práticas da gestão por processos, que recomendam que todo processo tenha um Dono do Processo claramente definido. Essa definição garante o monitoramento contínuo do processo em uma visão ponta a ponta.

21,43% não tem esse papel atribuído. Portanto, não fica claro quem monitora o desempenho, quem responde pelas variações do processo e quem deve tomar decisões estratégicas.

GOVERNANÇA EM GESTÃO POR PROCESSOS

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?



26,19% definem as regras e diretrizes para uma condução de uma gestão orientada por processos, além de, definir as responsabilidades e autoridades.

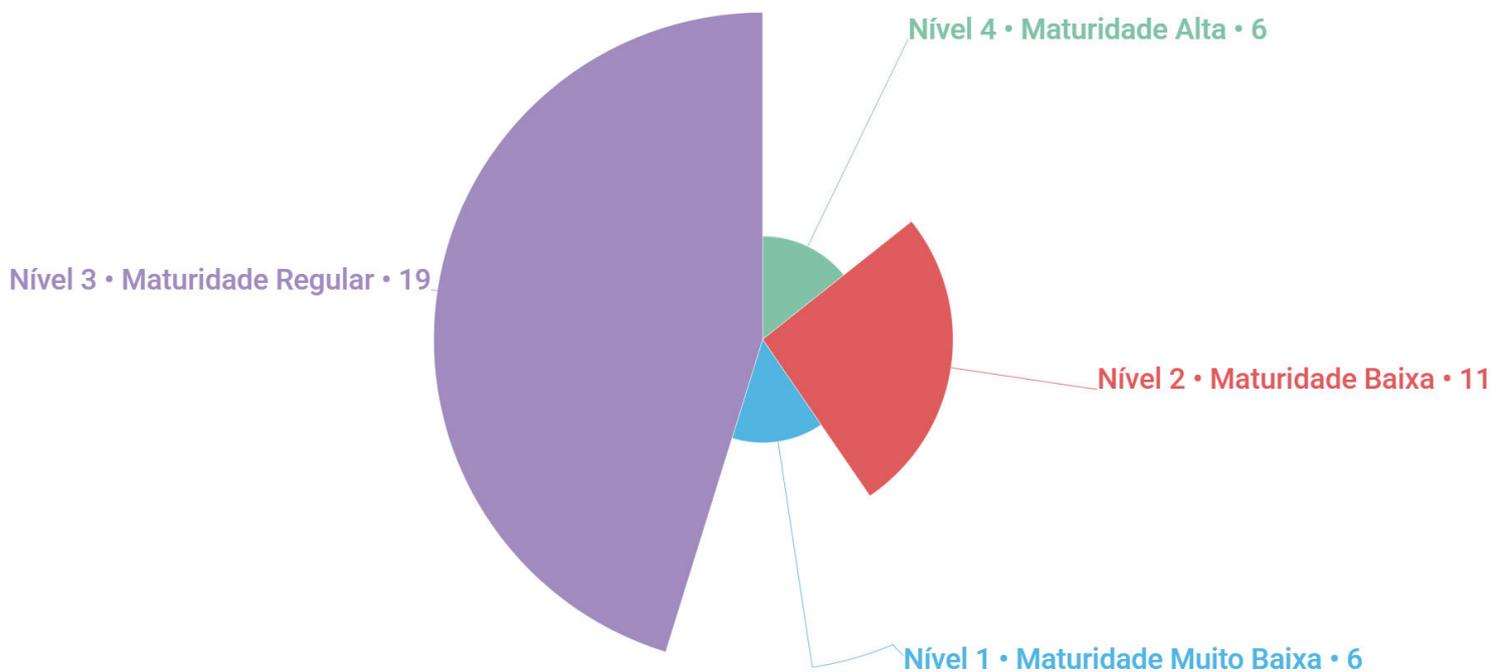
73,81% não tem um modelo de Governança de Processos instituído, determinando as hierarquias, instâncias de aprovação e papéis e responsabilidades relacionados à gestão por processos.

Para que ela seja bem sucedida, é fundamental o apoio e o envolvimento da alta administração. Essa iniciativa muda a cultura da empresa, adicionando novas tarefas e responsabilidades. Portanto, é necessário, primeiramente, comunicar e sensibilizar toda a empresa de sua importância, benefícios, realizar treinamentos e workshops, para que quando a iniciativa for implementada, tenha o apoio de toda a organização.

GOVERNANÇA EM GESTÃO POR PROCESSOS

Articulação entre Métricas e Performance dos Processos

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



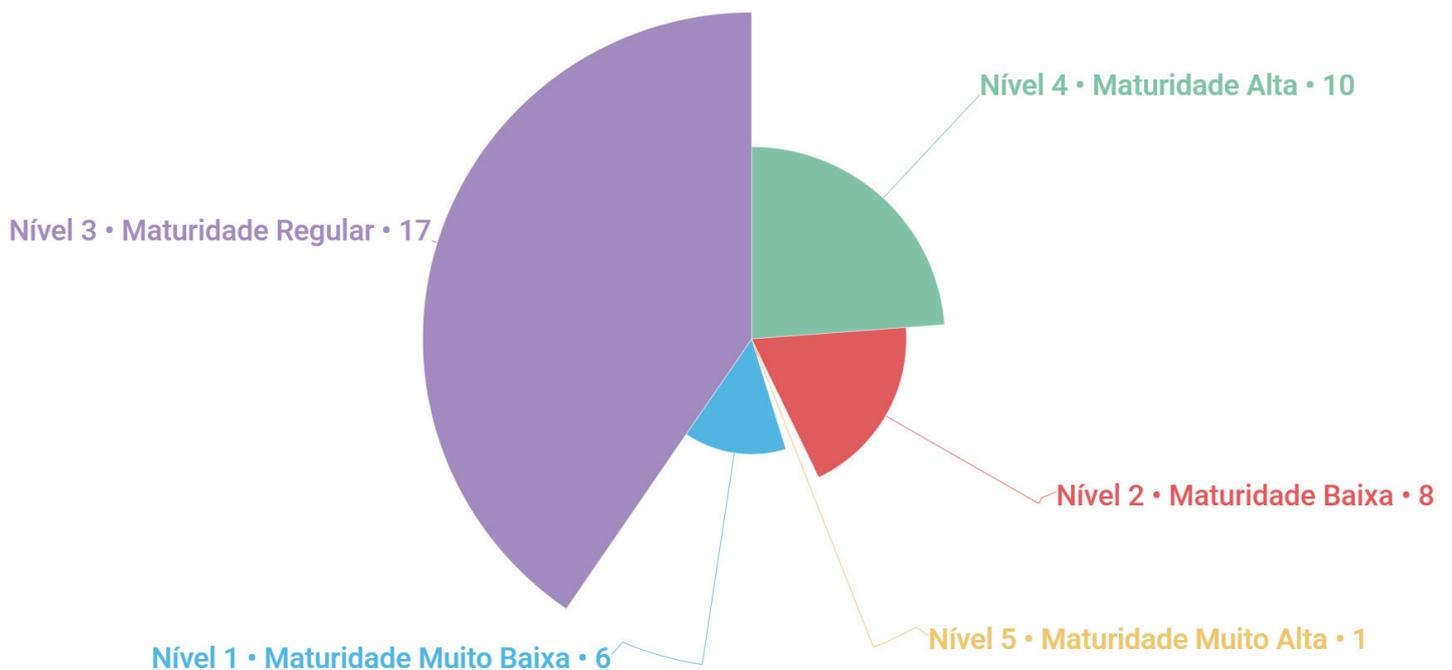
14,29 exibem indicadores de performance, garantindo resultado e evidenciando o que pode ser melhorado.

85,71% não analisam periodicamente suas métricas de desempenho de processos. Alguns indicadores são definidos, mas não rodam o PDCA.

GOVERNANÇA EM GESTÃO POR PROCESSOS

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?



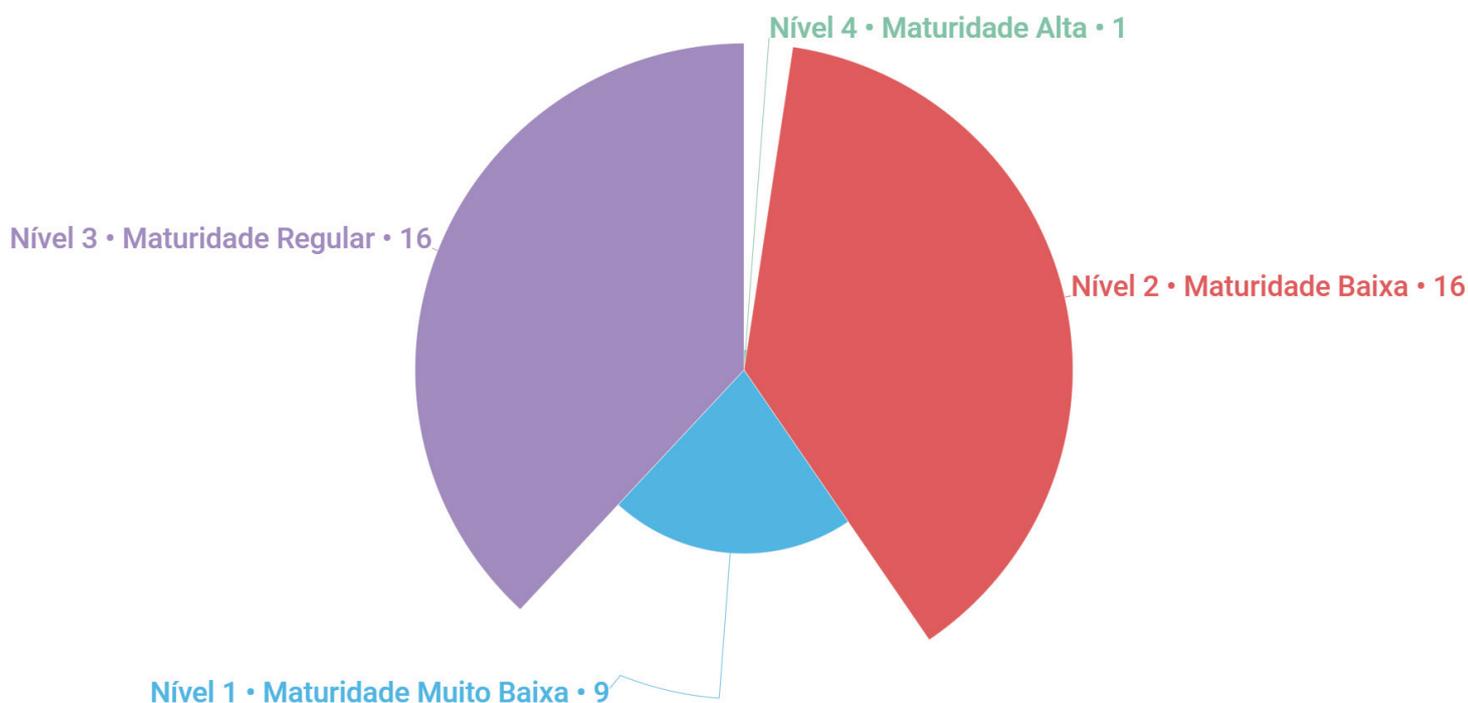
26,19% apresentam um conjunto de medidas para atuar sobre um processo ou sobre as condições que exercem influência na cadeia de ações para alcançar os seus objetivos.

73,81% não realizam um bom controle de processos, que é fundamental para garantir que a empresa opere com eficácia e tenha ótimos resultados. Alguns gestores deixam os procedimentos sem nenhuma sistematização e, com isso, perdem o controle das atividades e resultados.

GOVERNANÇA EM GESTÃO POR PROCESSOS

Parcerias na Gestão por Processos

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



2,38% adotam essa prática para promover o desenvolvimento de pesquisa aplicada e ações de inovação voltadas à melhoria do serviço público e aumentar a eficácia e a qualidade permanente dos serviços prestados pelo Estado aos cidadãos.

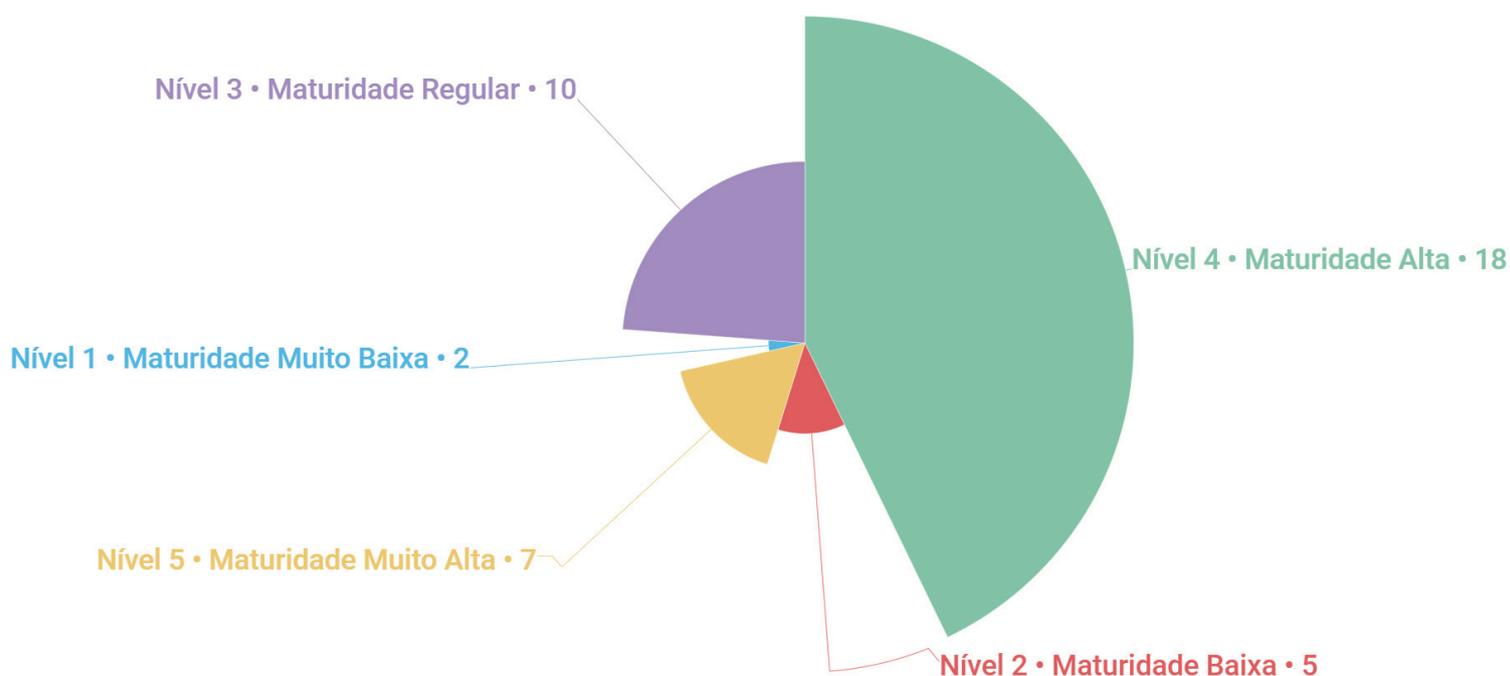
97,62% não tem parcerias firmadas que estimulem a produção e disseminação de conhecimentos sobre a gestão por processos no que tange a busca por soluções tecnológicas.

EIXO DE ANÁLISE

FOCO NO CIDADÃO OU PÚBLICO INTERNO

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?



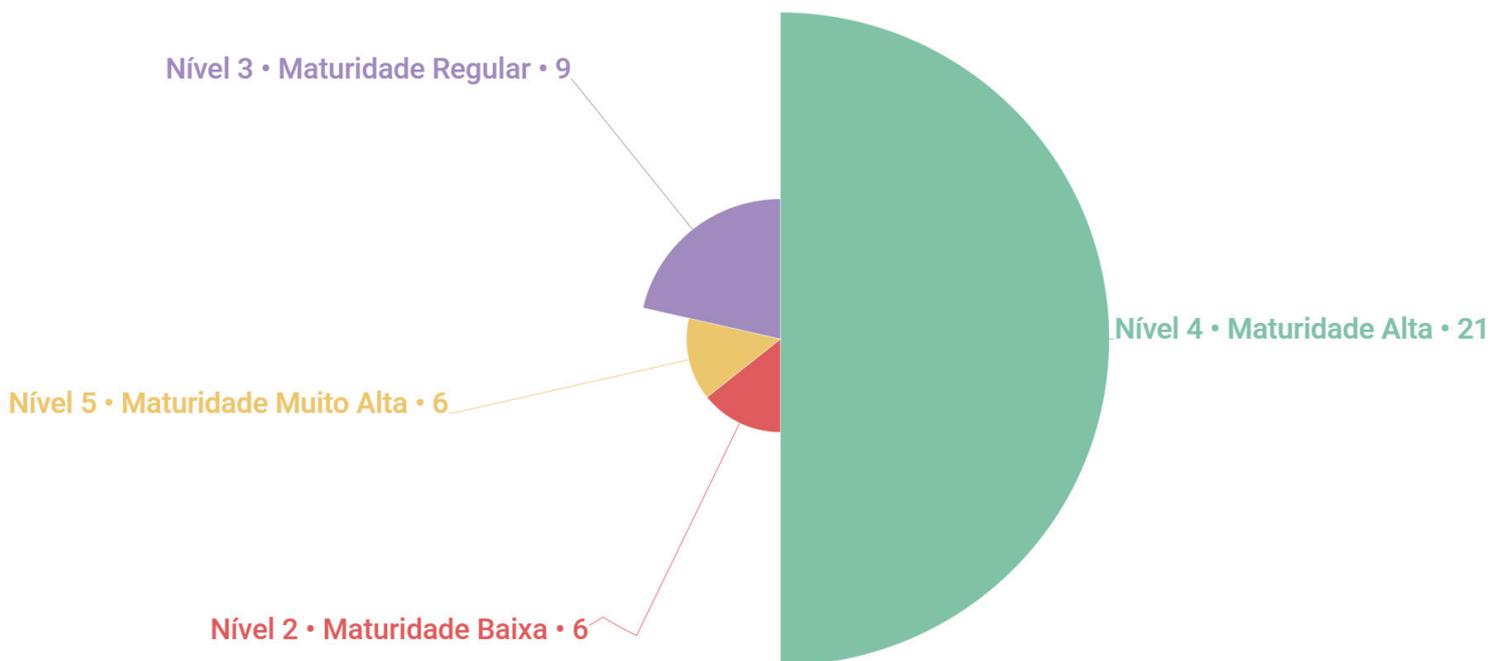
83,33% possuem canal de comunicação com os usuários finais com feedback efetivo, avaliações e planos de ação definidos.

16,67% precisam garantir uma forma efetiva de comunicação para todos os processos finalísticos (processos que possuem relação direta com o cidadão).

FOCO NO CIDADÃO OU PÚBLICO INTERNO

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?



Esse gráfico está intimamente relacionado com o gráfico anterior.

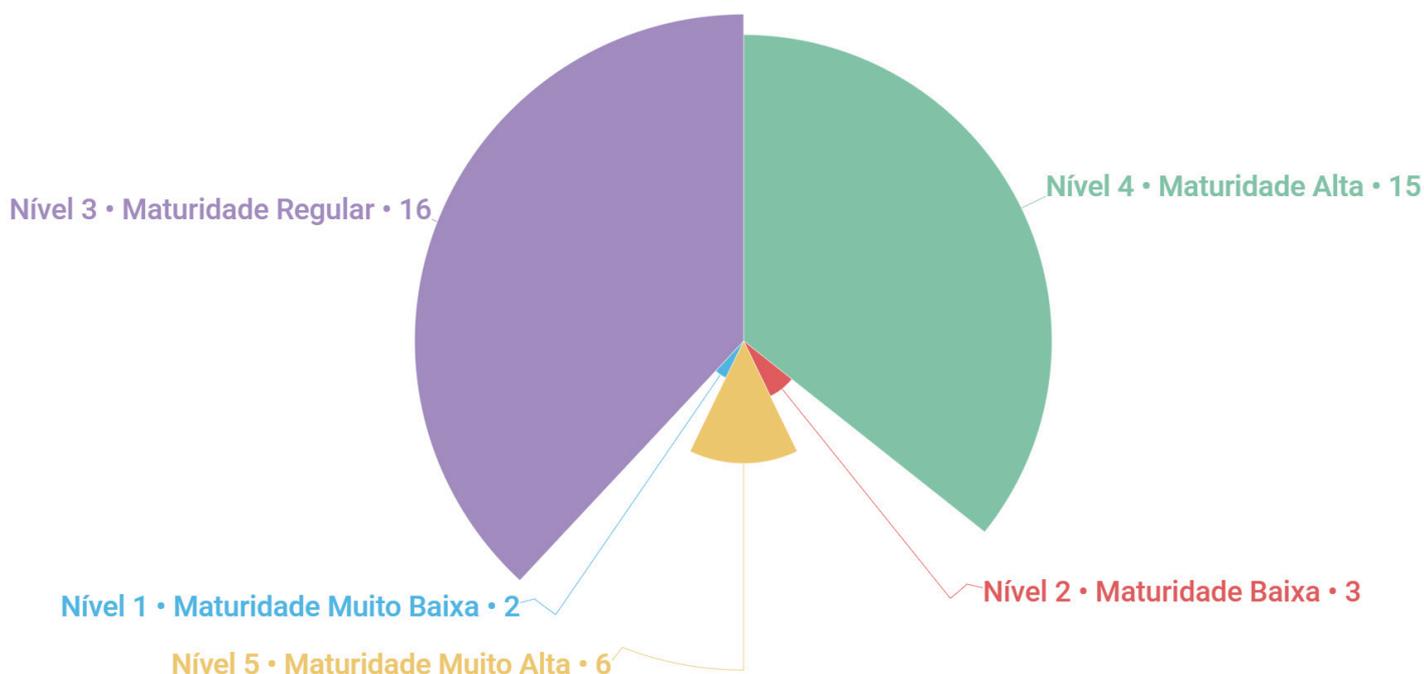
85,71% entendem a importância no serviço com foco no cliente/cidadão. Porém, com o avanço da tecnologia e a adoção da mesma para expandir os negócios no meio digital, desencontros de informações entre canais on-line e o off-line começaram a surgir.

Em meio a esse cenário, manter uma boa gestão do relacionamento com cliente/cidadão tem sido um desafio.

FOCO NO CIDADÃO OU PÚBLICO INTERNO

Transparência

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



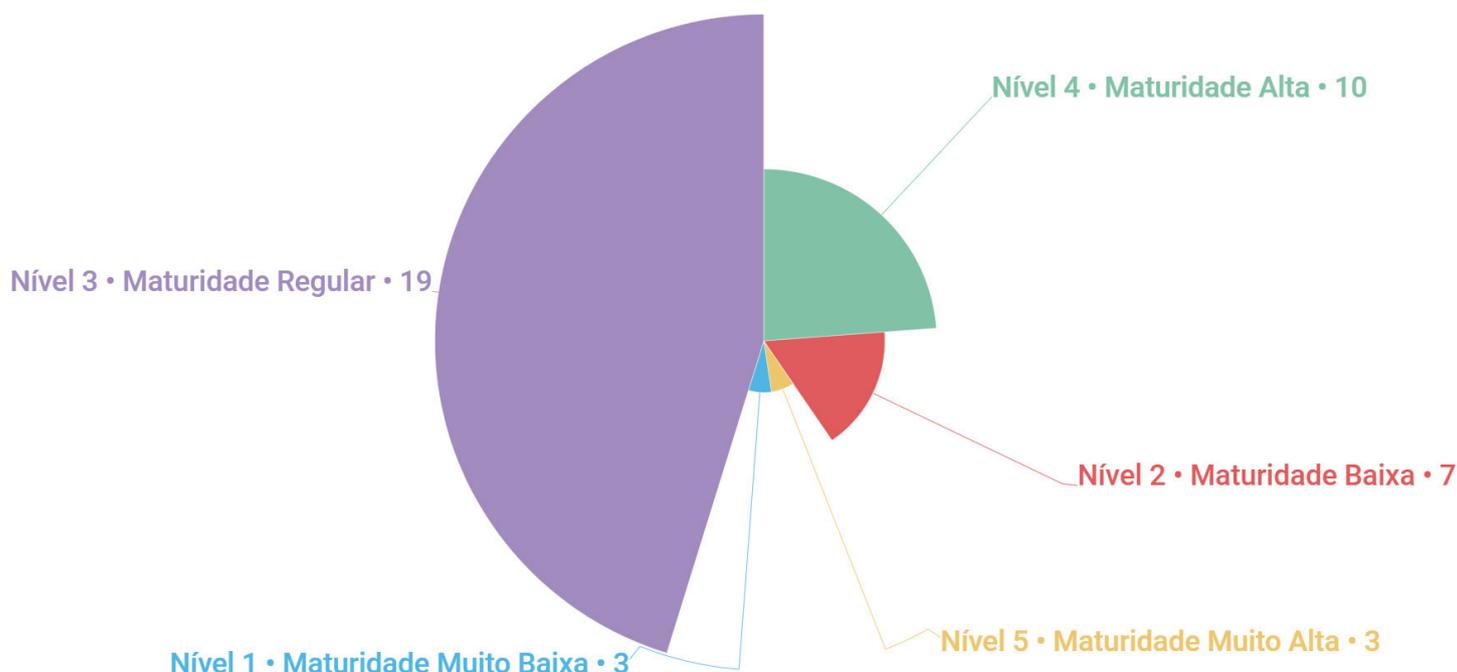
88,10% divulgam como os seus processos são executados, permitindo o entendimento e propiciando sugestões por parte do cliente/cidadão. Tal divulgação é um mecanismo de dar transparência e aproximar o público da administração. Um nível elevado de transparência será atingido quando for possível viabilizar a utilização de ferramentas para a transformação digital.

16,67% não possuem um processo de comunicação estruturado. Clientes e cidadãos mal informados levam a um aumento do número de reclamações e uma percepção ruim sobre o serviço prestado.

FOCO NO CIDADÃO OU PÚBLICO INTERNO

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?



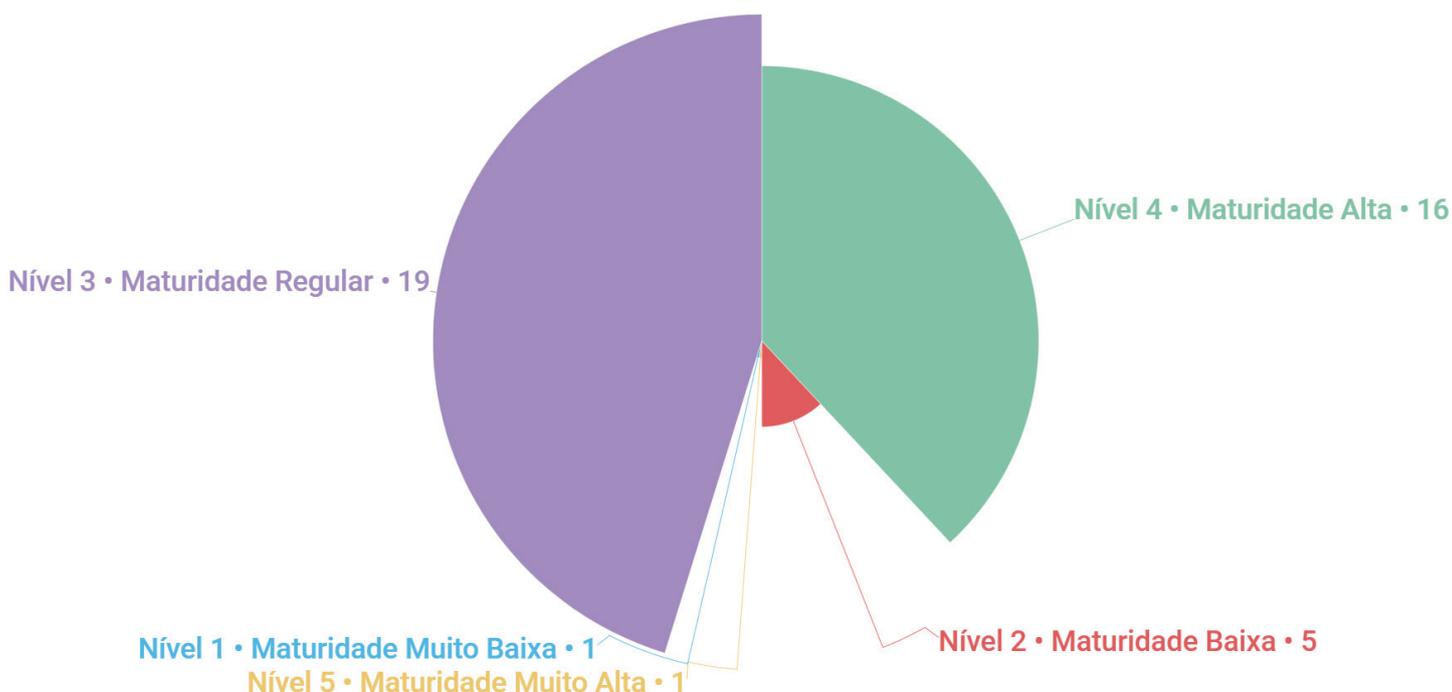
76,19% entendem que medir é essencial para controlar o desempenho e eficiência das áreas funcionais. Fazem a aferição dos processos com foco em métricas vinculadas à estratégia que impactam nos resultados globais das iniciativas.

23,81% possuem uma visão minimalista. 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 na micro performance das áreas, quando, na verdade, deveriam focar nos resultados gerais do processo.

FOCO NO CIDADÃO OU PÚBLICO INTERNO

Inovação nos Serviços

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



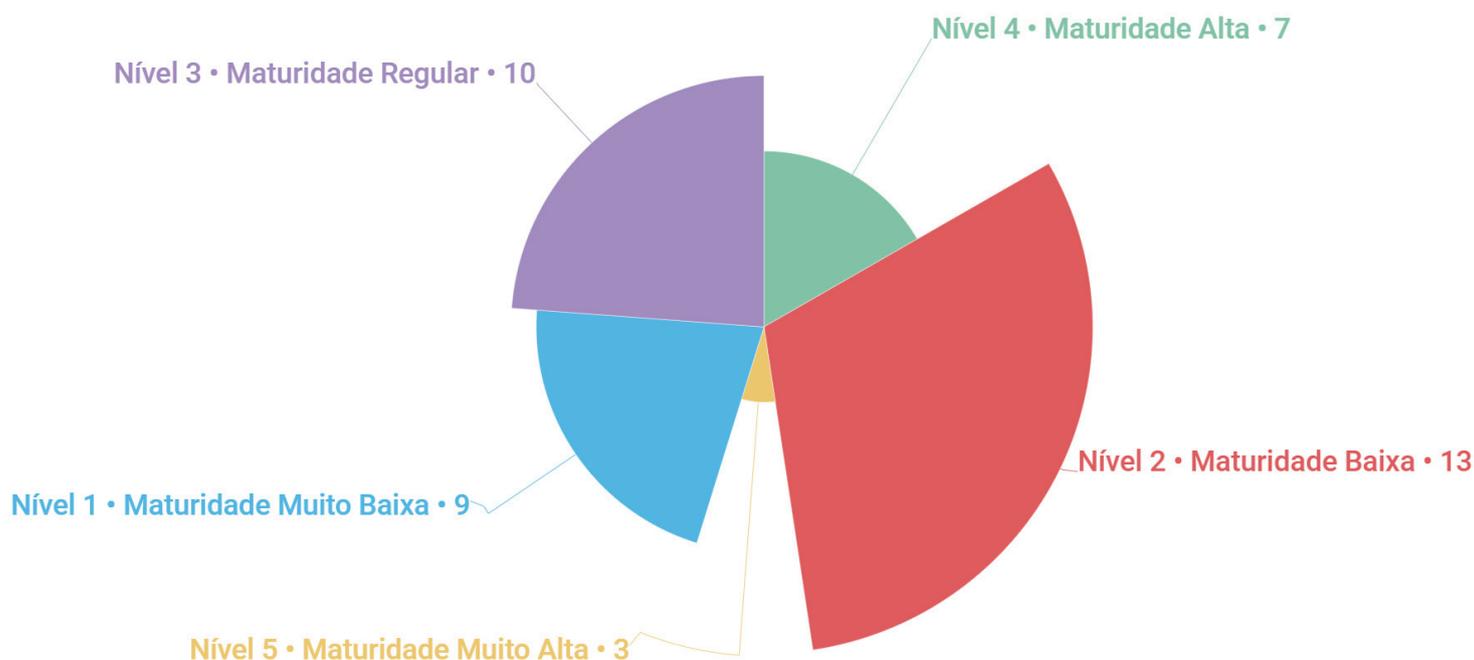
97,62% compreendem que a inovação em serviços é primordial para a administração pública. Mas, entendem também que devemos inovar de maneira estruturada para reduzir erros e riscos, porque não se pode errar com recursos públicos. A tecnologia BPM reúne diversas ferramentas, métodos e técnicas gerenciais com o propósito de monitorar e controlar o desenvolvimento, andamento e conclusão dos processos, bem como medir a eficiência dos recursos aplicados para a gestão de tais processos.

O diferencial da tecnologia BPM está na inovação através de ferramentas e tecnologias que permitem não somente gerenciar um processo de negócio através de seus componentes (tarefas, pessoas, máquinas e softwares), como também extrair precisamente custos, tempo e consumo de recursos inerentes a cada um destes componentes. É possível realizar tarefas através de smartphone, além de ser possível preencher formulários, realizar aprovações, publicar e consultar documentos, entre várias outras facilidades que tornam possível a desburocratização, trazem agilidade e dão fluidez nos processos da empresa. 2,38% não tem essa mesma percepção, talvez por falta de informação ou não entendimento de agregação de valor.

EIXO DE ANÁLISE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Ferramentas Utilizadas

Os processos são mapeados com o uso de ferramentas de modelagem (ex: Bizagi, Camunda etc)?



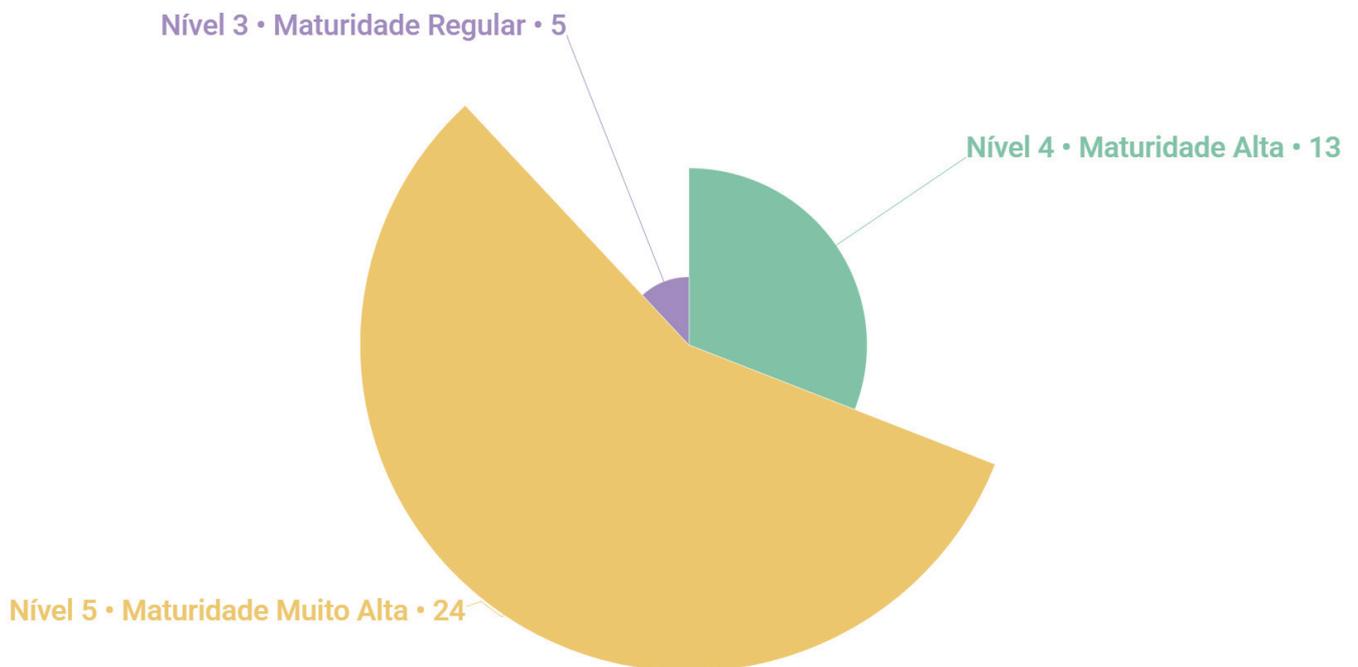
23,81% fazem uso do apoio ferramental. Por conta da limitação de recursos, a maioria dos órgãos/entidades utilizam as ferramentas free. Elas são úteis na modelagem de processos, mas contém limitações nas outras etapas e não incluem o suporte técnico por parte do fornecedor. Caso a ferramenta seja descontinuada, a organização corre o risco de perder seu corpo de conhecimento.

76,19% não utilizam ferramentas de apoio para a modelagem dos processos, apesar da disponibilidade de ferramentas grátis, colaborativas ou não, no mercado.

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Sistemas de Apoio

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



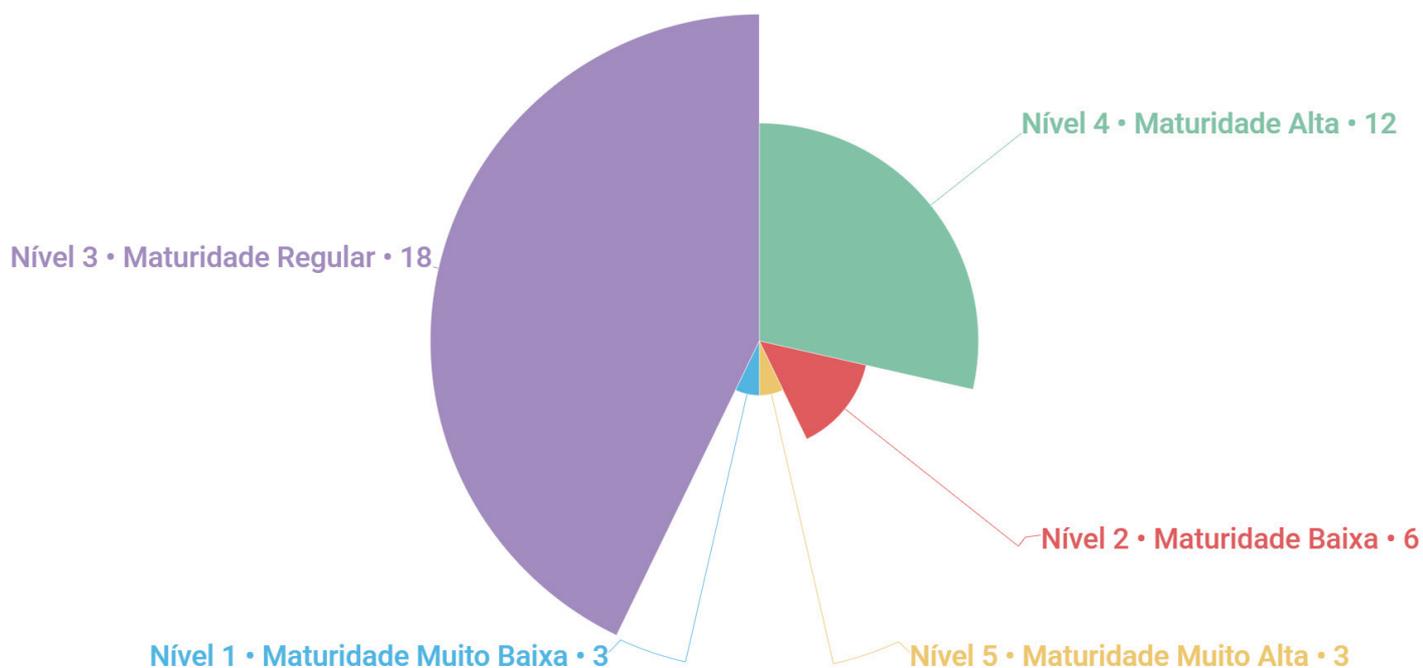
88,10% dos processos são executados através de sistemas de apoio, o que facilita o desenvolvimento/implantação de processos automatizados a partir de um BPMS (Business Process Management). Mas, deve ser realizado um estudo técnico para avaliar possíveis dificuldades, tais como: infraestrutura deficitária, existência de sistemas aplicativos redundantes/obsoletos, sem documentação, incapazes de trocar informações entre si e não adequados a cultura e a realidade da organização, impossibilitando os gestores a tomar decisões assertivamente.

11,90% não tem sistemas para apoiar os seus processos. É importante ressaltar que a implantação de um sistema automatizado (BPMS) independe da existência de sistemas legados.

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

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?



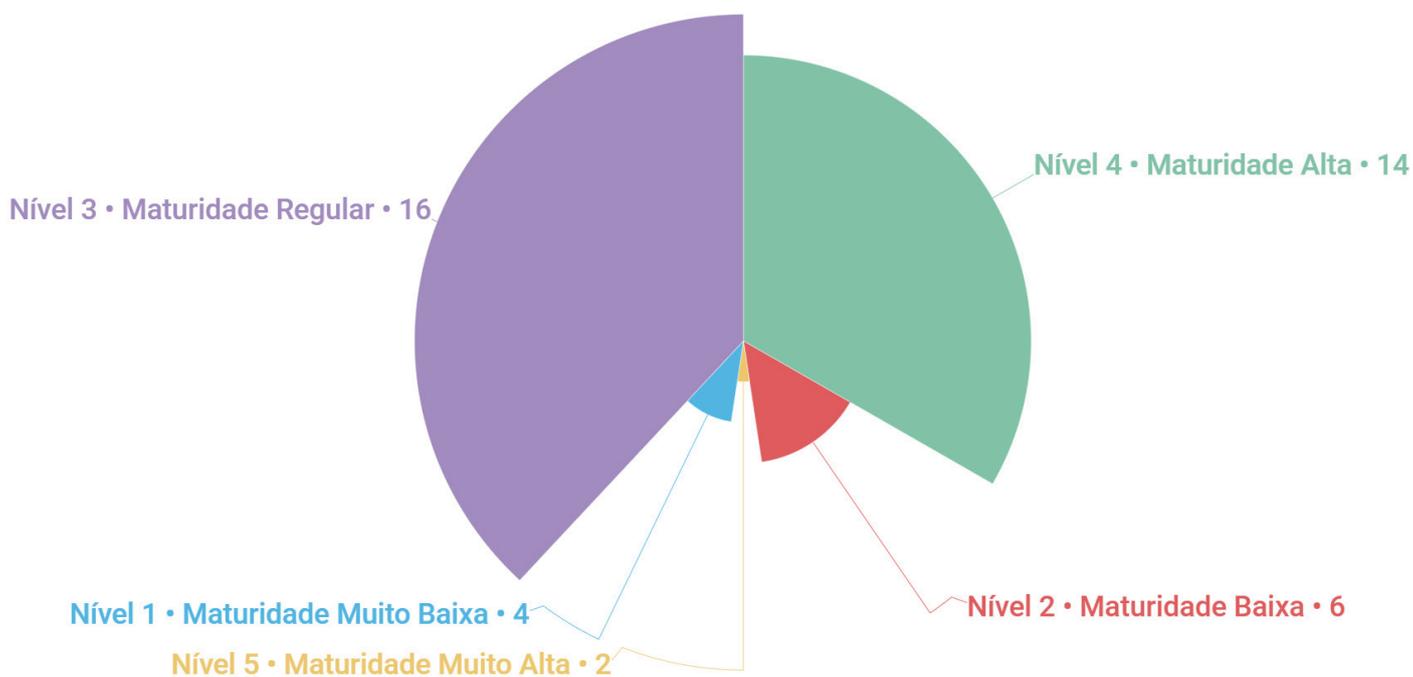
64,29% possuem sistemas de apoio para a execução dos seus processos. No entanto, esses sistemas operam de forma isolada.

35,71% já são beneficiados com algum tipo de integração, ou seja, possuem informações compartilhadas entre áreas. Dessa maneira, as tomadas de decisão ficam mais ágeis, com impactos positivos na entrega dos produtos ou serviços. Como resultado, há mais qualidade e conseqüente satisfação dos clientes.

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Automação

O uso de soluções automatizadas está presente nos processos?



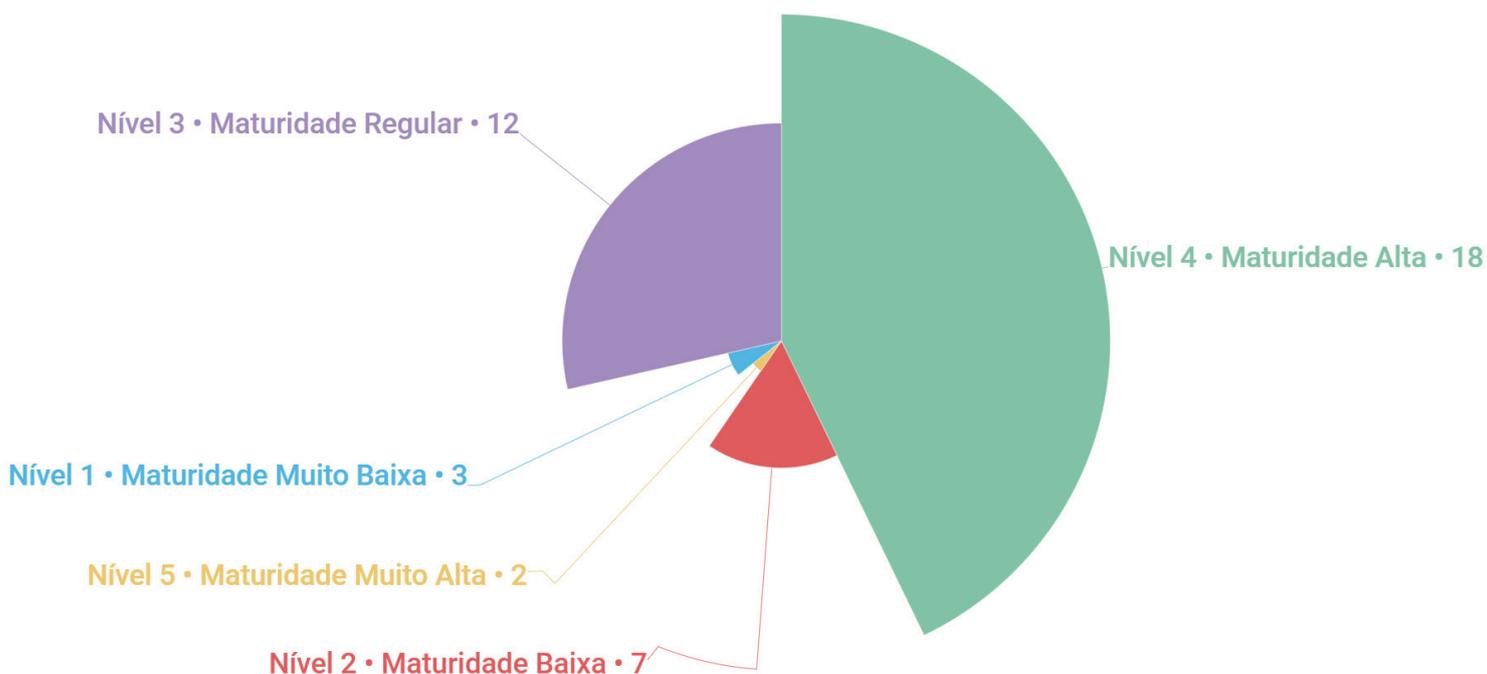
38,10% fazem uso de soluções automatizadas. Esta técnica aprimora o controle e o andamento do fluxo de trabalho, por meio do monitoramento em tempo real e, quando possível, substituem atividades manuais por automatizadas.

61,90% não operam com processos automatizados.

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Novas Soluções

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



76,19% contam com a TI para desenvolvimento de iniciativas de processos, melhorias e novas soluções.

23,81% encontram dificuldades nessa parceria.

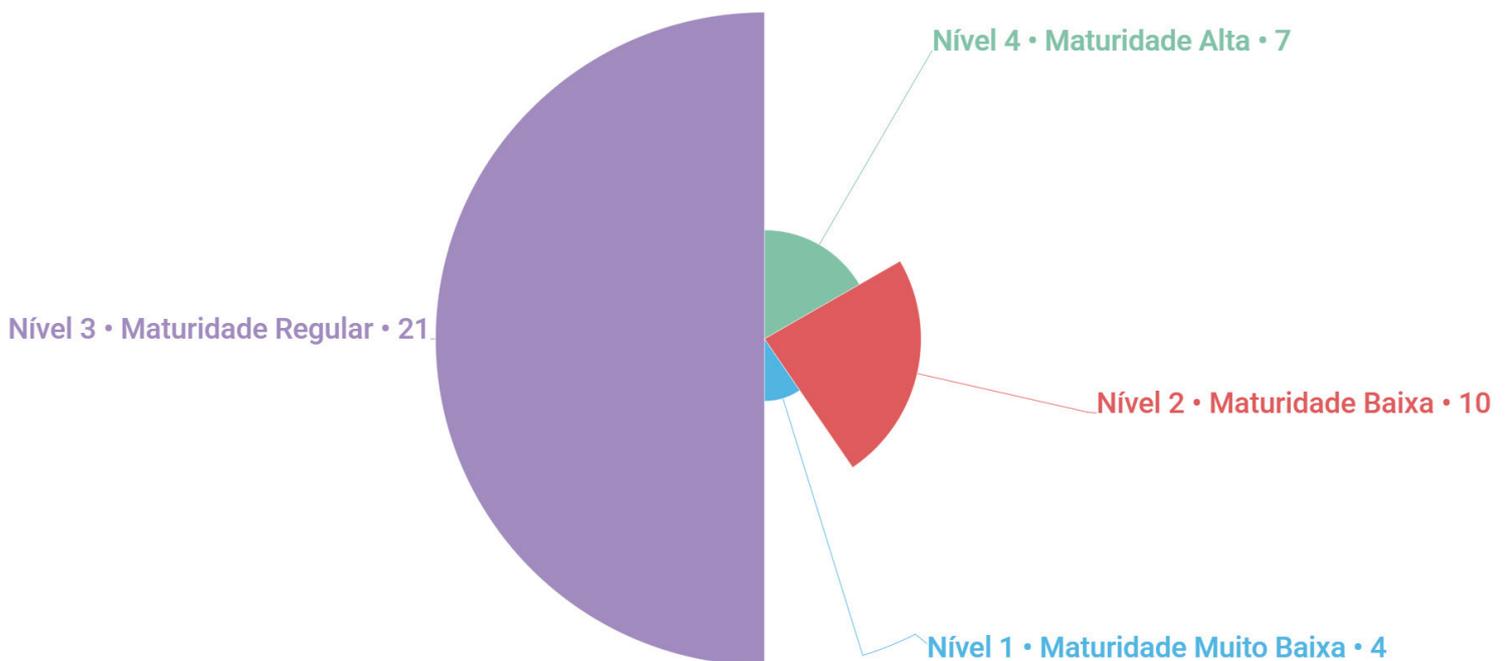
Vale ressaltar que, no contexto de processos, é importante que a área de TI esteja pronta para averiguar a infraestrutura e competências necessárias dos seus recursos para viabilizar o desenvolvimento de novas tecnologias, assim como apresentar/disponibilizar soluções compatíveis com a realidade do cliente.

EIXO DE ANÁLISE

CONHECIMENTO EM GESTÃO POR PROCESSOS

Nível de Conhecimento

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



33,33% detém conhecimento básico em Gestão por Processos.

66,67% apresentam conhecimento intermediário.

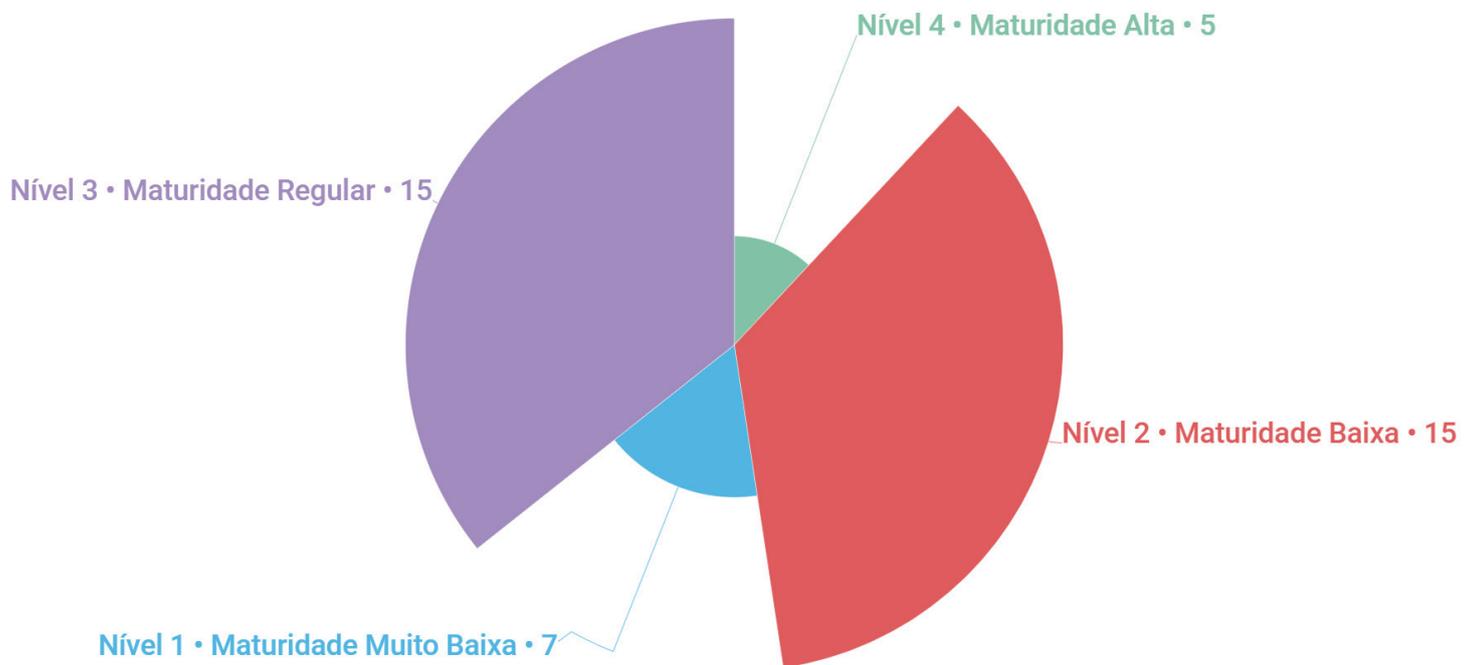
Comprovada a inexistência de especialistas na temática.

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

CONHECIMENTO EM GESTÃO POR PROCESSOS

Educação e Aprendizado em Processos

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



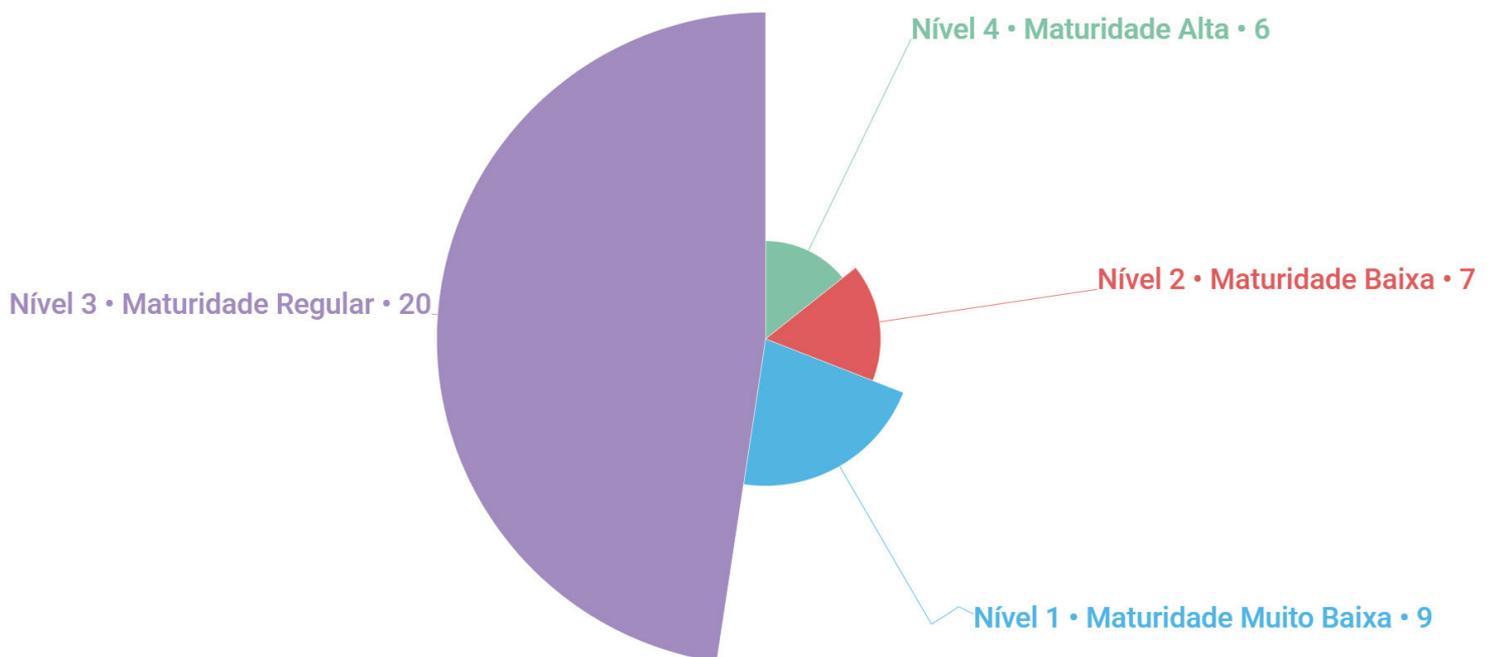
47,62% realizam ações de treinamento na modelagem de processos via ferramenta. Outras etapas, como análise, redesenho, desempenho e automação, são negligenciadas. Sem essa visão holística, é inexecutável a expectativa de transformação dos processos.

52,38% não realizam ações de treinamento e desenvolvimento na competência de processos. Esse resultado está diretamente relacionado com a inexistência de especialistas nos Órgãos. Por conta disso, um Plano de Treinamento foi elaborado pelo Escritório de Processos do ERJ. Com o amadurecimento no tema, e essas primeiras ações realizadas, será possível treinar multiplicadores.

CONHECIMENTO EM GESTÃO POR PROCESSOS

Comunicação de Gestão por Processo

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



A divulgação da Gestão por Processos nos órgãos não é linear. A ausência de respostas no nível 5 indica que não existe um plano de comunicação efetivo acerca dos resultados de processos, ou seja, não existe uma comunicação integrada com os objetivos da empresa e de mãos dadas com as demais áreas de negócios.

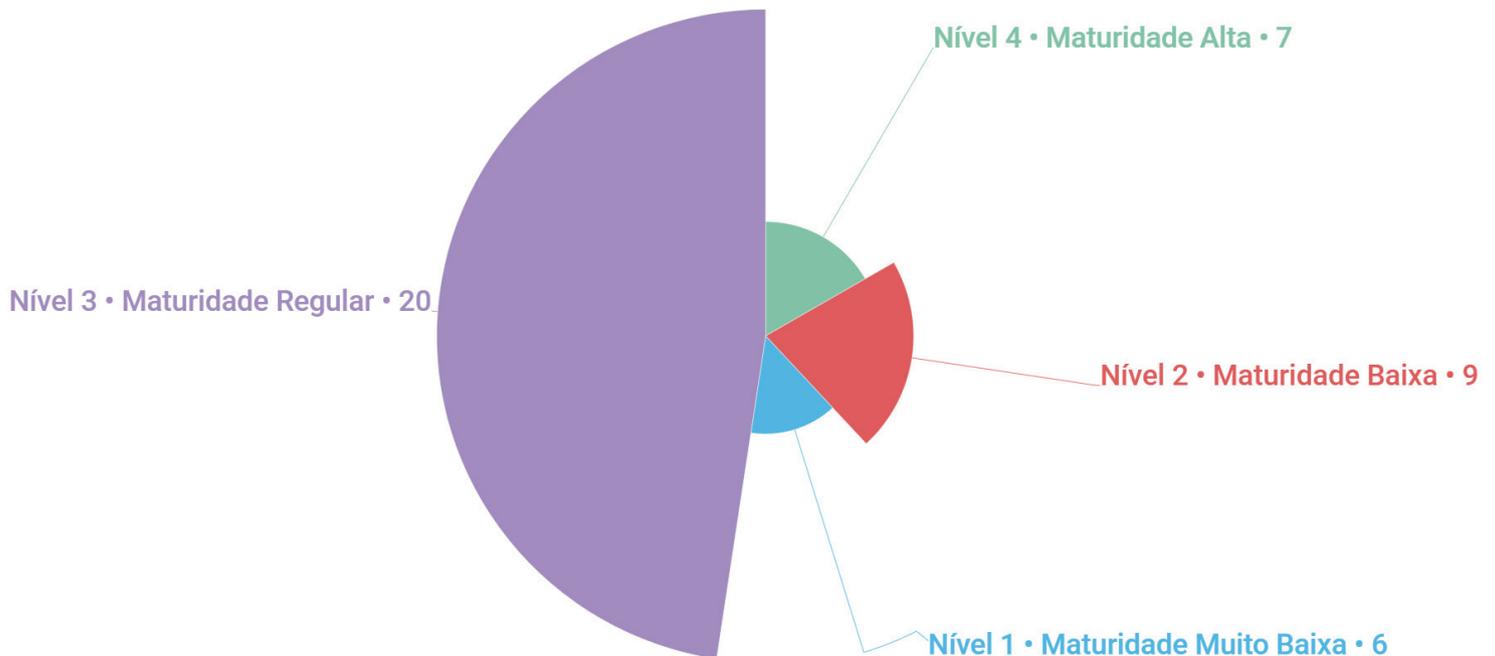
61,90% utilizam a comunicação como prática, mas nem todos são capazes de apresentar resultados mensuráveis, concretos e transparentes para acompanhar sua performance e perceber o valor de BPM.

38,10% devem focar em métricas que falam a língua dos negócios e em metodologias analíticas que possam gerar insights estratégicos. Dessa forma, a comunicação agirá como uma impulsionadora para instituir uma cultura por processos.

CONHECIMENTO EM GESTÃO POR PROCESSOS

Avaliação

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



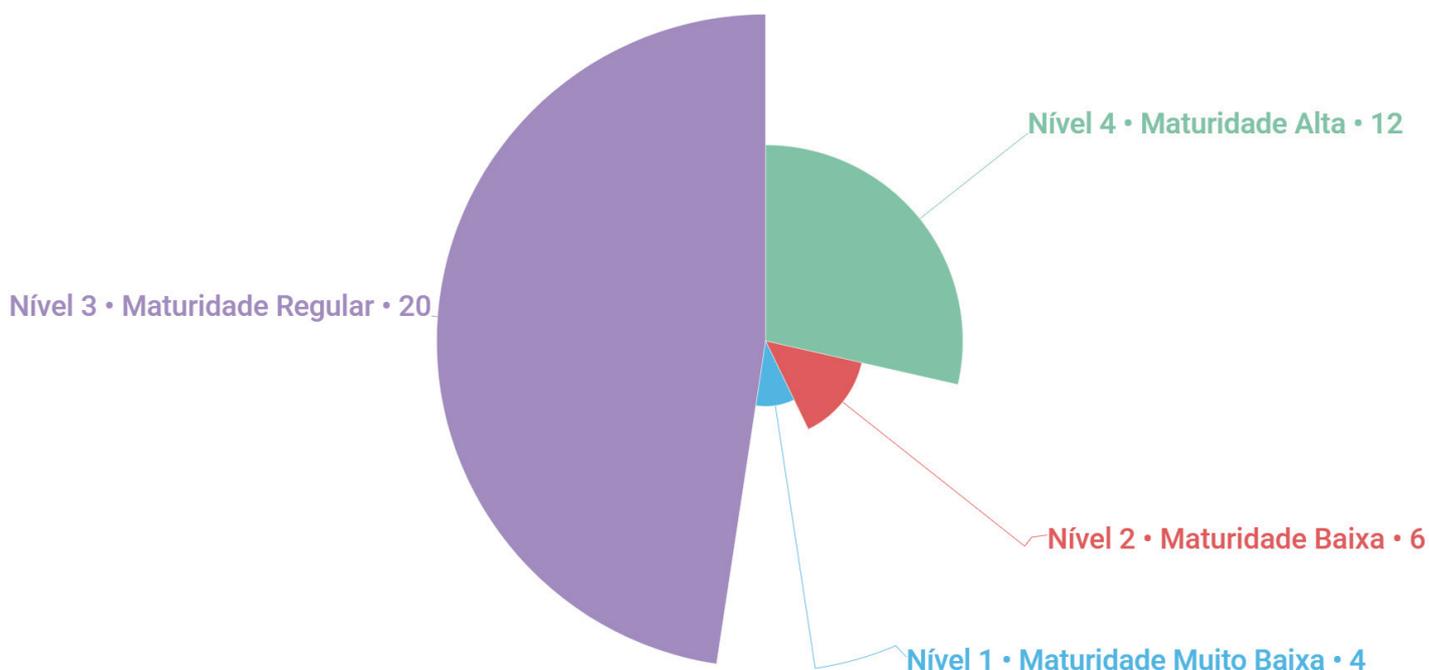
16,67% das lideranças adotam a avaliação de desempenho por competências. É um tipo de análise importante para a gestão, pois ajuda a mensurar a relação entre o desempenho dos servidores e as competências necessárias para cumprir sua função dentro da organização.

69,05% são avaliados parcialmente por competências em processos e 14,29% não adotam essa prática.

CONHECIMENTO EM GESTÃO POR PROCESSOS

Compartilhamento do Conhecimento

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



76,19% compactuam que a organização só é beneficiada quando o conhecimento é difundido, transferido, compartilhado e alavancado, ou seja, quando existem canais de rede de comunicação dentro da organização que facilitam a troca de informações e experiências. Entretanto, existem obstáculos a serem ultrapassados, tais como: alta turn over e transferências, capacitação, infraestrutura-estrutura de sistemas de informação, cultura amigável de conhecimento, dentre outras.

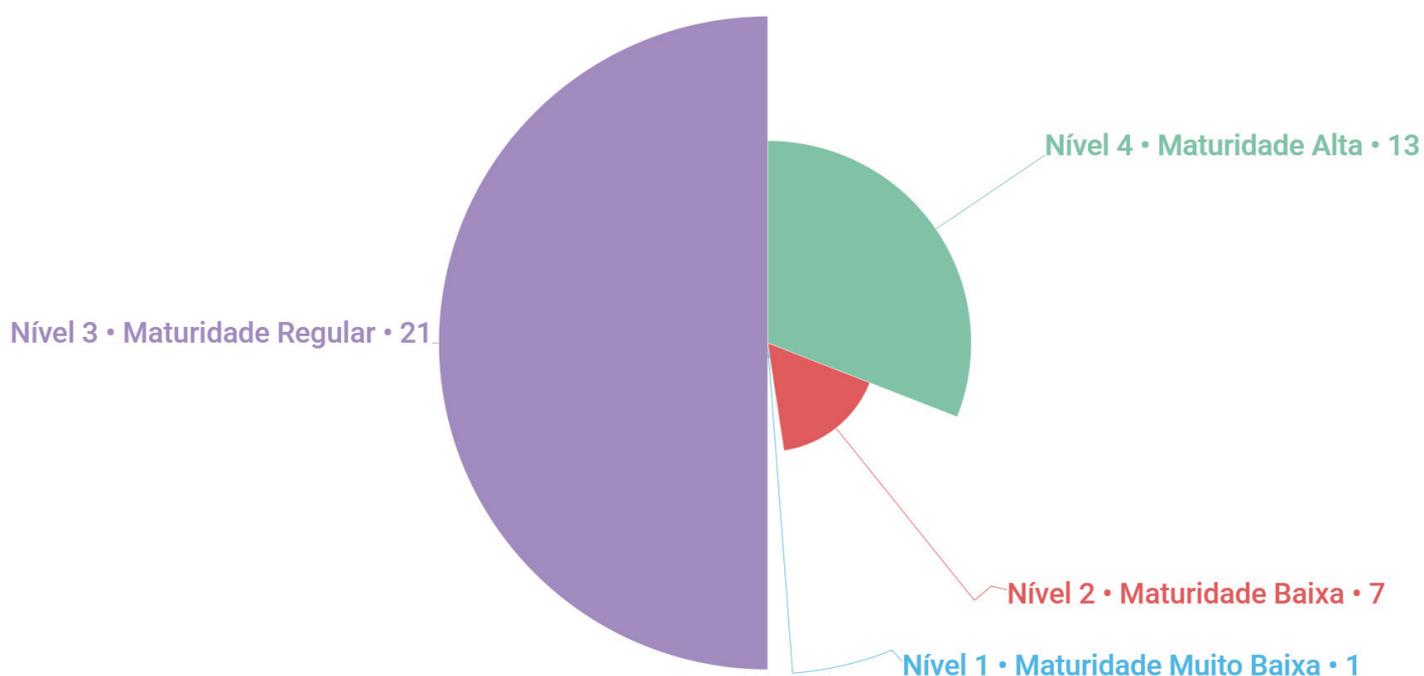
23,81% possuem maturidade baixa no compartilhamento do conhecimento. O compartilhamento do conhecimento nas organizações está relacionado a gestão do conhecimento, tema ainda não maturado nas organizações, apesar de imprescindível.

EIXO DE ANÁLISE

CULTURA EM GESTÃO POR PROCESSOS

Capacidade de Reação à Mudança nos Processos

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



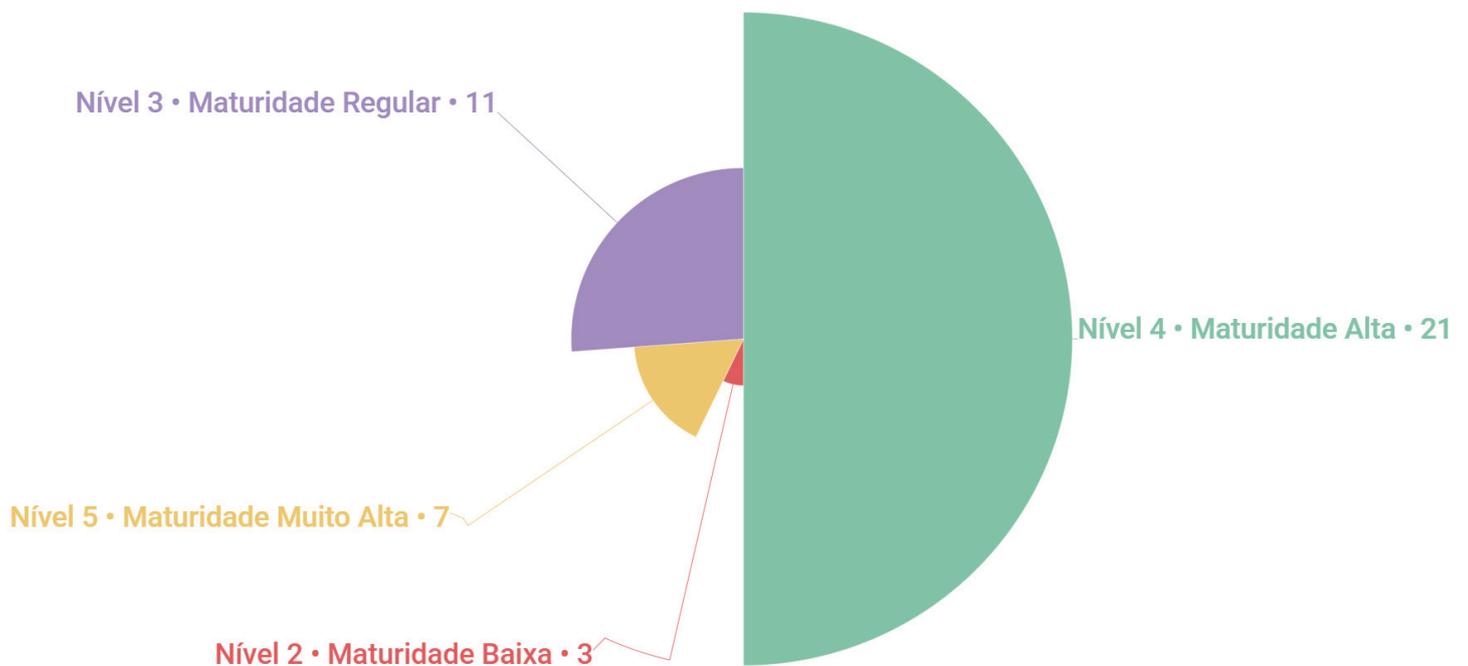
83,33% vivenciaram que promover essa transformação não é algo trivial, nem é fazer mais do mesmo. Entendem que precisam entregar serviços que agregam valor para o cidadão. Embasados no discurso de não ter tempo para planejar, concentram-se em tratar e solucionar urgências e emergências.

16,67% tem uma tendência comportamental de manter o status quo, que diz respeito a um antigo paradigma da administração pública de resistência à mudança.

CULTURA EM GESTÃO POR PROCESSOS

Atenção da Liderança aos Processos

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



92,86% da liderança apoiam e entendem o valor agregado das iniciativas em processos, o que representa um ganho para disseminação da cultura e influencia os níveis operacionais.

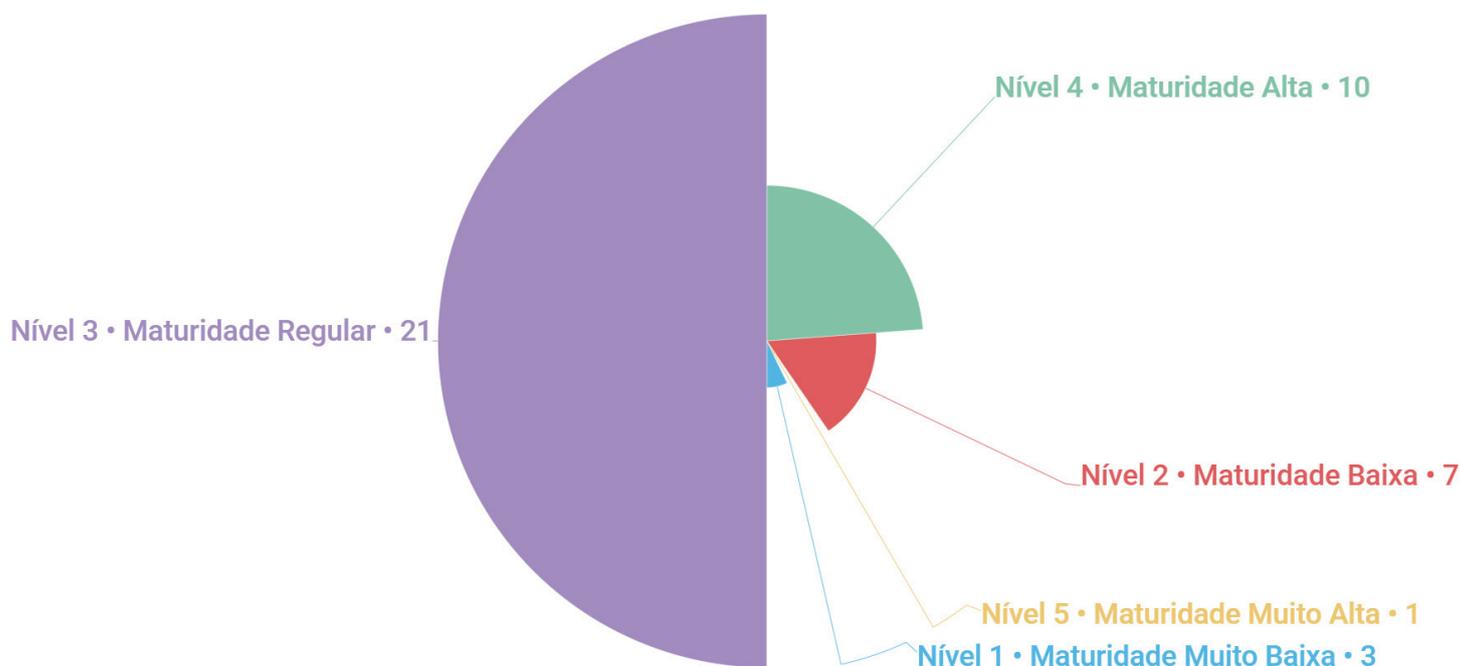
7,14% não enxergam valor na prática.

A falta de apoio da alta administração influencia de forma direta o comprometimento, união e cooperação dos colaboradores de diferentes áreas envolvidas nas iniciativas de BPM.

CULTURA EM GESTÃO POR PROCESSOS

Valores e Crenças dos Processos

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



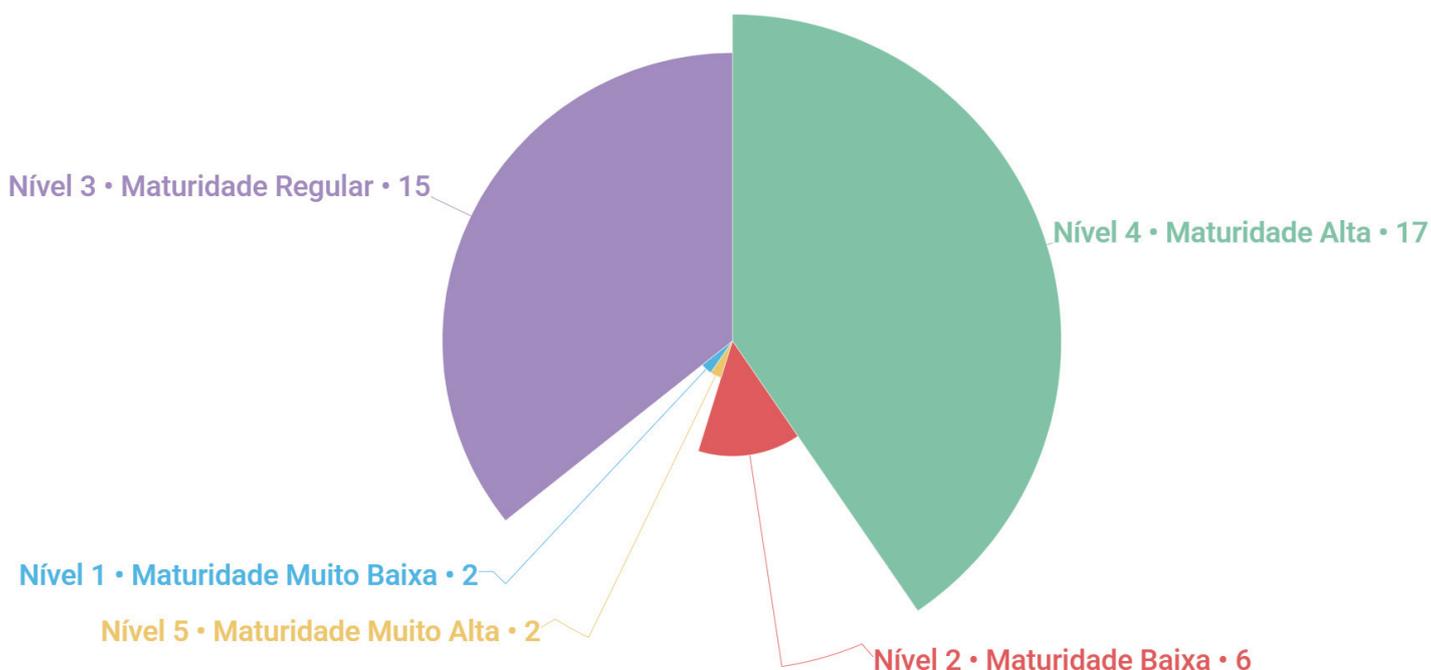
76,19% reconhecem os valores, crenças, liderança e cultura que formam os alicerces do ambiente no qual uma organização orientada a processos opera, visando a criação de valor para o cliente e concentrando-se em processos de negócio ponta-a-ponta. Os servidores percebem o benefício da análise dos processos no dia a dia e o diferencial que representa. No entanto, a prática não está institucionalizada. É preciso colocar o tema em foco, expandir as iniciativas de processos, envolver a alta gestão, capacitar servidores e, assim associar a Gestão por processos à cultura da administração pública.

23,81% carecem de um maior amadurecimento na temática.

CULTURA EM GESTÃO POR PROCESSOS

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?



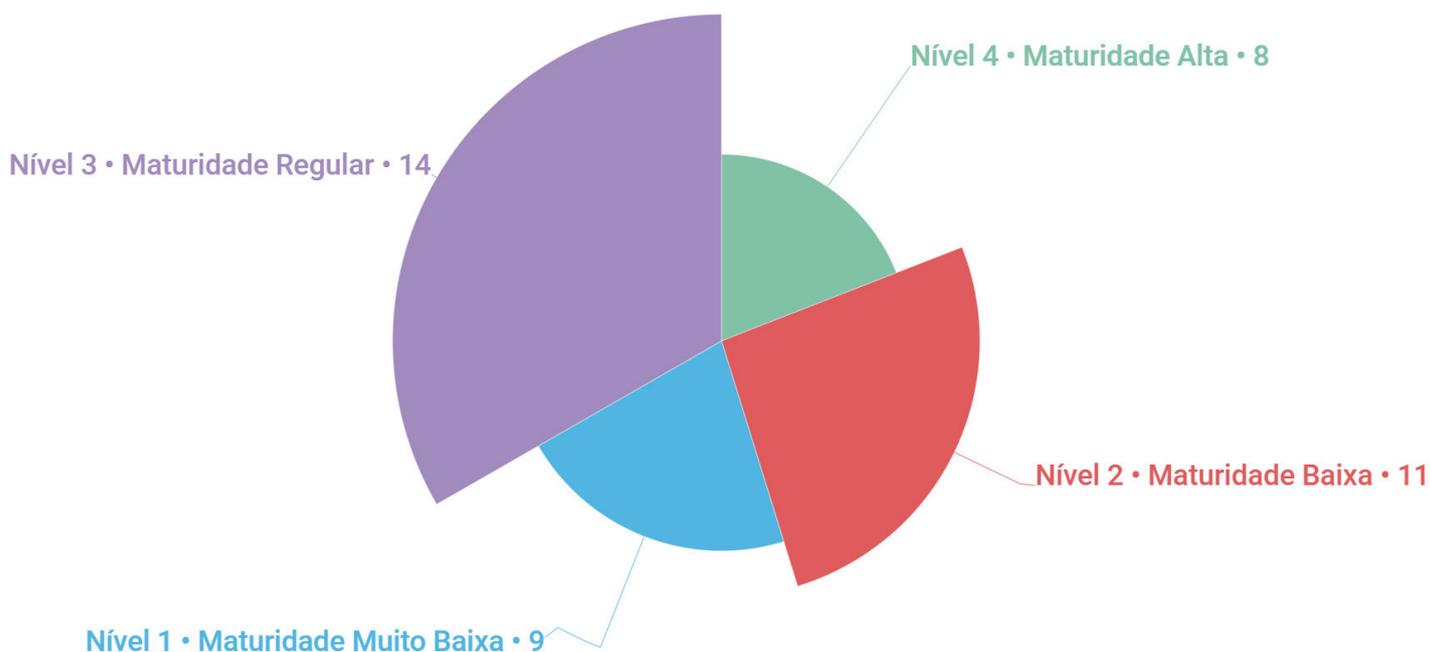
80,95% valorizam a atitude e o comportamento inovador. O BPM pode atuar como catalisador para acelerar a aplicação de metodologias ágeis e pode aumentar a eficiência e lucratividade organizacional, aprimorando os processos de negócios com três elementos importantes – agilidade, visibilidade e eficiência (três elementos essenciais para a inovação ser colocada em prática).

19,05% não cultivam/incentivam o pensamento criativo. Vale ressaltar que ideias inovadoras são necessárias para responder às demandas da sociedade e para a modernização da gestão pública.

CULTURA EM GESTÃO POR PROCESSOS

Redes Sociais de Gestão por Processos

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



19,05% divulgam a gestão por processos nas redes sociais, fóruns, intranet etc.

61,90% utilizam parcialmente esse recurso e 21,43 não promovem a divulgação.

As boas práticas de gestão de mudanças recomendam o desenvolvimento de um plano de comunicação efetivo, principalmente, em um momento onde a interação presencial não tem sido praticada.

Além da comunicação formal de evolução do projeto e seus entregáveis, devem focar também na comunicação informal, focada nas pessoas e em suas necessidades de atenção.

AValiação dos processos

A definição, desenvolvimento, aplicação, consolidação e análise dos resultados foram realizados pela Equipe do Escritório de Processos do Rio de Janeiro, todos com expertise na competência de BPM.

A análise global dos resultados identificou pontos fortes, fracos e riscos inerentes a aplicação da metodologia de BPM nos órgãos/entidades do Governo do Estado do Rio de Janeiro, o que conduz ao entendimento das habilidades de determinar se os processos são eficazes na realização de seus objetivos e na identificação das causas relevantes de baixa qualidade, desperdícios e duplicidades.

Os pontos de atenção devem ser usados para a estruturação de um plano de ação específico.

À medida que a organização evolui na escala de maturidade, suas habilidades se desenvolvem e suas metas de desempenho são redefinidas. Passo a passo, os órgãos / entidades fortalecem suas competências e constroem sua infraestrutura para incorporar técnicas gerenciais avançadas e enfrentar desafios cada vez mais complexos.

BIBLIOGRAFIA

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

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: 12 Fev. 2021.

OMG. Business Process Maturity Model (BPMM), Version 1.0, June 2008. Disponível em: <<https://www.omg.org/spec/BPMM/About-BPMM/>>. Acesso em: 12 Dez. 2020.

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

SECRETARIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

José Luís Cardoso Zamith

SUBSECRETARIA DE MODERNIZAÇÃO E GESTÃO

Fernando Braga Martins

FALE COM A NOSSA EQUIPE:

SUPERINTENDÊNCIA DE SIMPLIFICAÇÃO DE PROCESSOS E SERVIÇOS

Nizi Salomão

nizi.salomao@planejamento.rj.gov.br

EPERJ

Fernanda Monteiro

fpinheiro@planejamento.rj.gov.br

Lissa Vasconcellos

lvpinheiro@planejamento.rj.gov.br

Madalena Alves dos Santos

madsantos@planejamento.rj.gov.br

Natacha Fonseca

nsfonseca@planejamento.rj.gov.br

Roberta Sá

rjsa@planejamento.rj.gov.br

Thayana Cruz

tcruz@planejamento.rj.gov.br

Vinícius Vieira

vinicius.vieira@planejamento.rj.gov.br

PRODUÇÃO

Marcelo Silva

marcelo.silva@planejamento.rj.gov.br

Secretaria de
Planejamento e Gestão



GOVERNO DO ESTADO
RIO DE JANEIRO

SEM TEMPO A PERDER

